



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV INFORMATIKY**

INSTITUTE OF INFORMATICS

**HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A JEHO  
ZABEZPEČENÍ INFORMAČNÍM SYSTÉMEM**

APPRAISAL OF COMPANY'S FINANCIAL SITUATION AND ITS INFORMATION SYSTEM SUPPORT

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Eliška Drugdová

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

**BRNO 2019**

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav informatiky
Studentka:	<b>Eliška Drugdová</b>
Studijní program:	Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor:	Manažerská informatika
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Hodnocení finanční situace podniku a jeho zabezpečení informačním systémem**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Student provede hodnocení finanční situace podniku a navrhne možnosti pro zlepšení dané situace s použitím informačního systému.

### **Základní literární prameny:**

BASL, J. a R. BAŽÍČEK. Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 2. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 283 s. ISBN 978-80-247-2279-5.

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 2. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

KNÁPKOVÁ A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza. Kompletní průvodce s příklady. 2. rozš. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

SODOMKA, P. Informační systémy v podnikové praxi. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 352 s. ISBN 80-251-1200-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. RNDr. Bedřich Půža, CSc.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá hodnocením finanční situace společnosti DTS Vrbenský, a.s. v letech 2013 až 2017 pomocí vybraných metod finanční analýzy na základě informací obsažených v účetních výkazech společnosti. Dále hodnotí informační systémy využívané společností a jejich vliv na výsledky společnosti. Na základě provedených analýz jsou navržena řešení ke zlepšení současné situace.

## **Klíčová slova**

Podnikový informační systém, Finanční analýza, Index IN, Altmanův index, SWOT analýza, Porterova analýza

## **Abstract**

This bachelor's thesis deals with the evaluation of the financial situation of the company DTS Vrbenský in the years 2013 to 2017 using selected methods of financial analysis based on information contained in the company's accounting statements. It also evaluates the information systems used by the company and their influence on the company's results. Based on the executed analyses are formulated solutions to improve current situation.

## **Key words**

Business information system, Financial analysis, Index IN, Altman index, SWOT analysis, Porter analysis

### **Bibliografická citace**

DRUGDOVÁ, Eliška. *Hodnocení finanční situace podniku a jeho zabezpečení informačním systémem* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119976>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav informatiky. Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne .....

.....

Podpis studenta

### **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala mému vedoucímu bakalářské práce panu doc. Ing. Vojtěchovi Bartošovi, Ph.D. za vedení práce a za rady a poznámky při zpracování této práce.

# OBSAH:

ÚVOD .....	10
1   Hodnocení současného stavu problematiky .....	11
1.1   Cíle práce, metody a postupy zpracování .....	11
1.2   Představení společnosti .....	12
1.2.1   Základní údaje o společnosti.....	12
1.2.2   Historie společnosti.....	13
1.2.3   Organizační struktura společnosti.....	14
2   TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	15
2.1   Teorie informačních systémů.....	15
2.1.1   Základní pojmy .....	15
2.1.2   Podnikový informační systém .....	17
2.1.3   Druhy IS a jejich funkcionalita .....	17
2.1.4   Bezpečnost informačních systémů.....	21
2.2   Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	22
2.3   Finanční analýza.....	23
2.3.1   Uživatelé finanční analýzy.....	23
2.3.2   Zdroje dat.....	24
2.3.3   Analýza absolutních ukazatelů .....	25
2.3.4   Analýza rozdílových ukazatelů.....	27
2.3.5   Analýza poměrových ukazatelů.....	28
2.3.6   Provozní ukazatele .....	31
2.3.7   Soustavy ukazatelů .....	32
2.4   SWOT analýza .....	34
3   ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	35
3.1   Analýza informačního systému.....	35



3.1.1	Aplikační prostředí .....	35
3.1.2	Technické vybavení .....	36
3.1.3	Personál.....	36
3.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	37
3.3	Finanční analýza.....	40
3.3.1	Analýza stavových veličin .....	40
3.3.2	Analýza tokových veličin .....	45
3.3.3	Analýza rozdílových ukazatelů.....	46
3.3.4	Analýza poměrových ukazatelů.....	47
3.3.5	Provozní ukazatele .....	50
3.3.6	Soustavy ukazatelů .....	51
3.4	SWOT analýza .....	53
4	NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	54
	ZÁVĚR .....	57
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	59
	SEZNAM TABULEK .....	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	63
	SEZNAM GRAFŮ .....	64
	SEZNAM VZORCŮ.....	65

# ÚVOD

Tato bakalářská práce je zaměřena na zjištění a zhodnocení finanční situace společnosti DTS Vrbenský a.s. pomocí vybraných nástrojů finanční analýzy. Dále je také zaměřena na zhodnocení podnikového informačního systému společnosti. Práce obsahuje návrhy na zlepšení případných nalezených problémů a slabších stránek.

V první části této závěrečné práce jsou čtenáři představena teoretická východiska, která jsou poté použita v části analytické. Tato východiska můžeme stejně jako analytickou část rozdělit na několik hlavních kapitol. Těmi jsou teorie informačních systémů, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, finanční analýza a SWOT analýza.

Nejprve práce analyzuje podnikový informační systém společnosti, v rámci kterého sledujeme využívaný hardware, software i personál, který ho obsluhuje. Výsledky těchto analýz následně hodnotí včetně jejich vlivu na chod společnosti a její finanční situaci.

Součástí práce je také Porterova analýza pěti konkurenčních sil, pomocí které zhodnotíme situaci na stavebním trhu. Jelikož má společnost pestré portfolio a pohybuje se na několika různých trzích, bylo pro potřeby této analýzy zaměření zúženo na stavební práce, které jsou jednou z hlavních specializací společnosti.

Finanční analýza pracuje s několika vybranými ukazateli. U každého je tabulka, která ukazuje jeho vývoj ve sledovaných letech, následně je okomentována jeho hodnota, význam pro společnost a jeho trend. Data pro výpočet ukazatelů finanční analýzy byla čerpána z veřejně přístupných výročních zpráv společnosti za roky 2013 - 2017, ve kterých se nachází účetní uzávěrky obsahující rozvahu, výkaz zisku a ztráty a výkaz o peněžních tocích neboli cashflow. Po výpočtu jednotlivých ukazatelů následuje kapitola s celkovým hodnocením finanční situace pomocí dvou bankrotních indexů. Zvoleny byly indexy IN05 a Altmanův index.

Na závěr jsou zjištěné informace zpracovány do SWOT analýzy, která poskytuje přehledný pohled na problematiku. Při kompletaci všech využitých analýz bychom měli získat celostní přehled o silných a slabých stránkách společnosti a případně objevit možné problémy a hrozby. Díky tomu jsou v závěru práce poskytnuty návrhy pro zlepšení současné situace společnosti.

# **1 HODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU PROBLEMATIKY**

V první části práce se zaměříme na cíle práce, metody a postupy zpracování. Také si představíme analyzovanou společnost, její základní údaje a nastíníme si část její historie.

## **1.1 Cíle práce, metody a postupy zpracování**

Hlavním cílem této bakalářské práce je pomocí vybraných metod finanční analýzy zhodnotit finanční situaci společnosti DTS Vrbenský, a.s. v letech 2013 až 2017 a posoudit informační systémy využívané touto společností. Vybrané metody analýzy budou popsány v teoretické části práce.

Hlavním zdrojem informací pro vytvoření finanční analýzy budou účetní výkazy za sledované období, které jsou obsaženy ve výročních zprávách, které společnost zveřejňuje na svých webových stránkách. Při zhodnocení informačních systémů budu vycházet z informací poskytnutých zaměstnanci společnosti.

Na základě zpracovaných analýz budou navrhnutá řešení, která by měla přispět ke zlepšení současné finanční situace společnosti.

Jednou z metod použitých pro zpracování této práce je pozorování. Součástí této metody je cílevědomé, plánovité a systematické sledování skutečností, jehož výsledkem je popis a vysvětlení skutečností. Dále byla použita metoda srovnávání, pomocí které zjišťujeme shodné či rozdílné stránky u předmětů, jevů či úkazů. Tato metoda je nutná k hodnocení situace společnosti. V práci bylo použito převážně srovnávání mezipodnikové, tedy porovnání sledované společnosti s konkurencí, a srovnávání časové, kde práce sleduje vývoj společnosti a jejích finančních ukazatelů v průběhu pěti let (Synek et al., 2011, s. 23-25).

Analýza a syntéza jsou metody, které jsou vzájemně propojeny, doplňují se a společně tvoří analyticko-syntetické poznávací postupy. Analýza představuje rozložení zkoumaného předmětu, jevu, či situace na jednotlivé části. Toto rozložení umožňuje hlubší poznání jednotlivých částí. Naopak syntéza tyto části spojuje zpět v celek. Při tomto spojení sledujeme vzájemné souvislosti mezi jednotlivými složkami. Poslední z použitých metod jsou indukce a dedukce, ty spolu úzce souvisí a pomáhají nám

formulovat závěry práce. Indukce vede k vyvození obecného závěru na základě zkoumání jednotlivých jevů praxe, naopak dedukce vede od obecnějších závěrů k ověření na jednotlivých praktických částech (Synek et al., 2011, s. 23-25).

## 1.2 Představení společnosti

Ve své bakalářské práci analyzuji společnost DTS Vrbenský a.s. sídlící v Mostě, se zaměřením zejména na oblast provozování automobilové dopravy a stavebních strojů, provádění zemních a stavebních prací a rekultivací (*DTS Vrbenský, a.s.*, c1998-2018).



Obr. 1: Logo společnosti (*DTS Vrbenský, a.s.*, c1998-2018)

### 1.2.1 Základní údaje o společnosti.

Obchodní firma: DTS Vrbenský, a.s.

Právní forma: akciová společnost

Založení společnosti: 1. 7. 1995

Základní kapitál: 100 000 000 Kč

Registrace: OR vedený Krajským soudem v Ústí nad Labem, oddíl B, vložka 718

Sídlo: Souš čp. 7, Most, PSČ 434 03

IČ: 63145251

DIČ: CZ63145251

Statutární orgán - představenstvo:

Předseda představenstva: Lubomír Procházka,

Člen představenstva: Ing. Ivan Baláš,

Člen představenstva: Bc. Radek Procházka

Dozorčí rada:

Předseda dozorčí rady: Ing. Barbora Jeníčková,

Člen dozorčí rady: František Kašpar,

Člen dozorčí rady: Ing. František Drugda

Jediný akcionář: SKY Consulting, s.r.o.

Akcie: 100 ks kmenové akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 000,- Kč (*Ministerstvo spravedlnosti, c2012-2015*).

### **1.2.2 Historie společnosti.**

Založení společnosti se datuje k 1. 7. 1995, kdy byla založena společnost MUS – Důlně technické služby Vrbenský, a.s. (MUS-DTS Vrbenský, a.s.; akcionář: Mostecká uhelná společnost a.s.). Hlavní náplní práce bylo poskytování služeb při těžbě a úpravě uhlí v oblasti dopravy, výkonů zemních strojů, opravárenská a servisní činnost výpočetní techniky, fotogrammetrická činnost a údržba telefonních sítí. Společnost byla generálním dodavatelem zemních prací a technické rekultivace pro Mosteckou uhelnou společnost, a.s. (*DTS Vrbenský, a.s., c1998-2018*).

V roce 2002 byla zahájena restrukturalizace společnosti a změna řízení společnosti. Zaměření společnosti bylo směřováno na poskytování komplexních služeb v oblasti automobilové dopravy, zemních prací a rekultivací. V roce 2004 byl název změněn na DTS Vrbenský, a.s., v tomto roce také společnost investovala do nákladních vozidel Volvo a Mercedes-Benz Unimog. V roce 2008 proběhl úspěšný recertifikační audit společnosti. Společnost zavedla realizační opatření proti finanční krizi v ČR. V roce 2011 byly vyčleněny lidské a strojní kapacity potřebné pro zajištění činností souvisejících s těžbou hnědého uhlí v lokalitách Vršanské uhelné a.s. a Litvínovské uhelné a.s., a následný prodej těchto kapacit sesterské společnosti Czech Coal POWER s.r.o. (*DTS Vrbenský, a.s., c1998-2018*).

V roce 2012 proběhlo uzavření Smlouvy o budoucí smlouvě o převodu cenných papírů se společností SKY Consulting, s.r.o. a zahájil se proces prodeje společnosti. Společnost se postupně osamostatňovala v oblasti personálních, ekonomických a IT služeb. V roce 2014 proběhla přestavba bývalé správní budovy na ubytovací a stravovací zařízení.

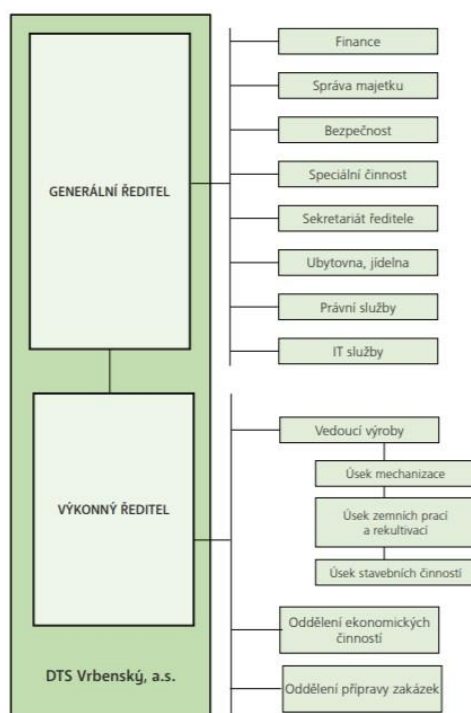
Proces prodeje společnosti skončil 9. 3. 2015, novým 100 % vlastníkem je společnost SKY Consulting, s.r.o. Ve stejném roce proběhl nákup 100% podílu na společnosti VS METALL, spol. s.r.o.. V roce 2017 proběhl nákup 100% podílu na společnosti Stavtas s.r.o. (*DTS Vrbenský, a.s., c1998-2018*).

Momentálně se společnost zaměřuje na stabilizaci činností, optimalizaci organizační struktury, pokračování obnovy techniky v rámci dlouhodobé strategie (*DTS Vrbenský, a.s., c1998-2018*).

### 1.2.3 Organizační struktura společnosti

Společnost DTS Vrbenský, a.s. má pouze jednu pobočku sídlící v Souši u Mostu. Řízení je rozděleno na několik úseků, které spadají pod generálního ředitele. Těmito úseky jsou bezpečnost, úsek správy majetku, úsek ekonomicko-personálních činností, sekretariát ředitele, právní služby a IT služby. Zvláštním úsekem je vlastní výroba a služby, kterou řídí výkonný ředitel (*DTS Vrbenský, a.s., c1998-2018*).

Ve všech záležitostech zastupuje společnost představenstvo, které má tři členy v čele s předsedou představenstva Lubomírem Procházkou. Navenek jménem společnosti jednají vždy společně alespoň dva členové (*Ministerstvo spravedlnosti, c2012-2015*).



Obr. 2: Organizační struktura společnosti (*DTS Vrbenský, a.s., c1998-2018*).

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

Tato kapitola bakalářské práce bude obsahovat teoretická východiska pro zpracování analytické části. Budou zde obecně vysvětleny cíle finanční analýzy a obsah účetních výkazů, které jsou hlavními zdroji pro finanční analýzu. Dále se zaměříme na vybrané metody, které budou použity v analytické části práce.

V této kapitole budou také rozebrány základní druhy informačních systémů a jejich vliv na celkový chod podniku, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a SWOT analýza.

### **2.1 Teorie informačních systémů**

V minulosti se za zdroje podnikání považovaly tři hlavní pilíře – práce, půda a kapitál. V dnešní společnosti již k těmto zdrojům přidáváme i informace. Ty jsou v některých odvětvích podnikání dokonce považovány za zdroj hlavní. Efektivní řízení informačních toků je nutným předpokladem pro zdravý rozvoj podniku (Sodomka a Klčová, 2010, s. 20).

#### **2.1.1 Základní pojmy**

Abychom mohli hovořit o informačních systémech, je nutné si vysvětlit několik základních pojmů.

##### **Systém**

Systém lze chápat jako soubor znalostí, který je tvořen prvky, vazbami mezi nimi a jejich interakcí s prostředím. Každý systém má několik důležitých charakteristik. Mezi ně patří například otevřenost systému, která se odvíjí podle míry interakce prvků systému s jeho okolím. Dalšími charakteristikami jsou struktura systému tedy složení, uspořádání a stavba prvků systému a jejich vazeb, stav systému, který vyjadřuje hodnoty atributů v určitém okamžiku a chování systému, které sleduje odezvu systému na podněty z jeho okolí (Gála et al. 2015, s. 15).

## **Proces**

Norma ČSN EN ISO 9001:2006 definuje proces jako „*soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy*“. Podnikové procesy dělíme na řídicí, základní (tzv. core) a podpůrné. Řídicí procesy vytváří podmínky pro fungování a řízení podniku, základní procesy zajišťují hlavní funkce podniku, které vedou k uspokojení zákazníků a zvýšení hodnoty podniku (Gála et al. 2015, s. 19-20).

## **Data – informace – znalosti**

Tyto tři pojmy spolu úzce souvisí a při vysvětlování jednoho se nevyhneme zmínění ostatních. Data sama o sobě nemají význam, můžeme je nazvat surovinou pro tvorbu informací. Tímto pojmem běžně označujeme text, čísla či jiné vjemy v podobě vhodné pro zpracování počítačem. Data rozdělujeme na dva základní typy a to data strukturovaná a nestrukturovaná. Strukturovaná data se z nestrukturovaných mohou stát ve chvíli, kdy toku dat bez pevně daného schématu či třídění vytvoříme řád a strukturu (Sklenák, 2001, str. 3).

Ačkoli pro pojem informace existuje mnoho definic, obecně můžeme říci, že informace jsou data, kterým byl přisouzen nějaký význam, přičemž zároveň snižují neznalost jejich příjemce. Informace má tři obsahové stránky – syntaktickou, sémantickou a pragmatickou. Syntaktická stránka souvisí s vyjádřením informace a dává důraz na její srozumitelnost. Sémantická stránka udává samotný obsah a význam informace a stránka pragmatická se týká její hodnoty pro příjemce (Sklenák, 2001, str. 3).

Pojem znalost se začal hojněji využívat s příchodem umělé inteligence, která informace dále zpracovává a generalizuje. Znalostmi se rozumí struktury poznatků, které spolu vzájemně souvisí, jsou provázané a rozšiřitelné. Jsou spjaty se zkušenostmi a díky tomuto se neustále mění. Souvisí s příjemcem, tedy jsou individuální. Jejich proměnnost je základem procesu učení (Sklenák, 2001, str. 3).



### **2.1.2 Podnikový informační systém**

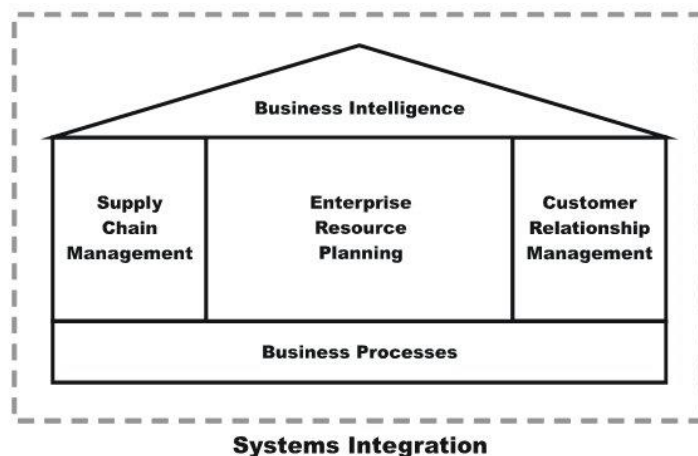
Informační systém využívaný v podniku nazýváme jako podnikový informační systém. Jeho účel vychází z požadavků podniku na souhrn ICT a podnikových procesů. Jeho prvky jsou ICT, data a lidé (Gála et al., 2006, s. 27-28).

ICT jsou informační a komunikační technologie, které pokrývají technické prostředky, jako jsou počítače a přídatné zařízení k nim, kancelářské vybavení i samostatné nosiče dat a programové vybavení, pod kterým rozumíme základní software, aplikační software a programové prostředky pro podporu vývoje, jeho implementaci a sledování provozu IS/ICT (Gála et al., 2006, s. 27-29).

Lidé patřící do podnikového informačního systému mají dvě základní role, a to ICT personál a uživatel informací. Uživatelé jsou pracovníci různých oddělení podniku, který při své práci využívají informační systém a informace v něm. Mezi základní role uživatele řadíme práci se softwarem a interpretaci výsledků, sledování a analýzy stavu provozovaných aplikací a specifikaci problémů, formulování nově vzniknutých požadavků, resp. potřeb vzniklých kvůli změnám v podniku, resp. zákonech, formulování zadání aplikací IS/ICT a specifikaci propojení dané aplikace vzhledem k jiným aplikacím. ICT personál může být interní a externí. Externí ICT personál obvykle dodává různé technické či softwarové produkty, resp. poskytuje ICT služby (Gála et al., 2006, s. 29).

### **2.1.3 Druhy IS a jejich funkcionalita**

Situaci na trhu se standardními softwarovými aplikacemi odráží zjednodušený holisticko-procesní model. Podnikový systém podle něj tvoří ERP, které je jakýmsi jádrem zaměřeným na řízení interních podnikových procesů, CRM, jakožto pomocný systém pro procesy zaměřující se na zákazníka, a SCM, které řídí dodavatelský řetězec. Nedílnou součástí je také BI, které je manažerským systémem sbírajícím data ze všech součástí systému (Sodomka & Klčová, 2010, str. 77-78 ).



Obr. 3: Holisticko-procesní model (Sodomka & Klčová, 2010, str. 78).

## ERP

Termín ERP je zkratkou z anglického výrazu Enterprise Resource Planning, který v překladu znamená plánování podnikových zdrojů. Je jedním z efektivních způsobů pro řízení podniků. Definujeme ho jako *„účinný nástroj, který je schopen pokrýt plánování a řízení hlavních interních podnikových procesů (zdrojů a jejich transformaci na výstupy), a to na všech úrovních, od operativní až po strategickou“* (Sodomka a Klčová, 2010, s. 148).

Klíčové procesy, se kterými ERP systémy pracují, můžeme rozdělit do tří hlavních oblastí – logistika, lidské zdroje a ekonomika (Basl a Blažíček, 2012, s. 69).

Primárním procesem podniku označujeme logistiku podniku. Do této kategorie řadíme prodej, nákup, skladování a výrobu. V systému se zpracovává posloupnost úloh od přijetí objednávky od zákazníka, řízení výroby, databázi skladování až po vyexpedování produktu k zákazníkovi (Basl a Blažíček, 2012, s. 69-70).

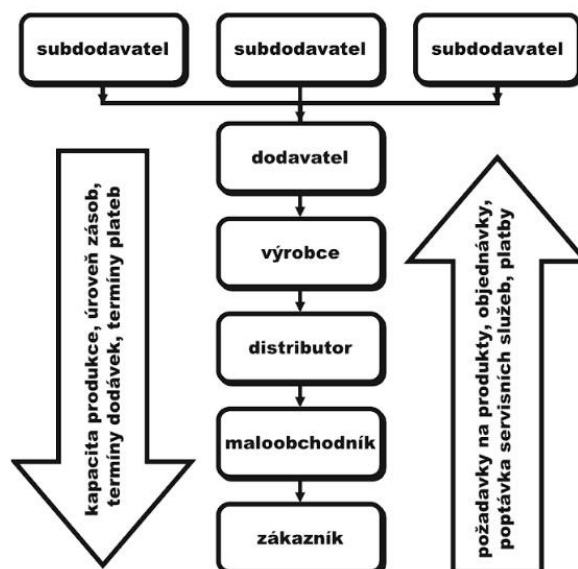
Další oblastí je personalistika neboli řízení lidských zdrojů, v této oblasti je ERP systém využíván zejména pro zpracování informací použitelných pro získání, optimální naplánování a využívání pracovníků a počítání jejich mezd (Basl a Blažíček, 2012, s. 72).

Poslední oblastí je řízení ekonomického procesu, jehož základními částmi jsou finanční a manažerské účetnictví, controlling a správa majetku. Základní funkcí sledování těchto procesů je poskytnutí spolehlivých údajů o ekonomickém stavu podniku, jeho finanční

situaci a výkonnosti pomocí sestavování účetních výkazů (Sodomka a Klčová, 2010, s. 154-155).

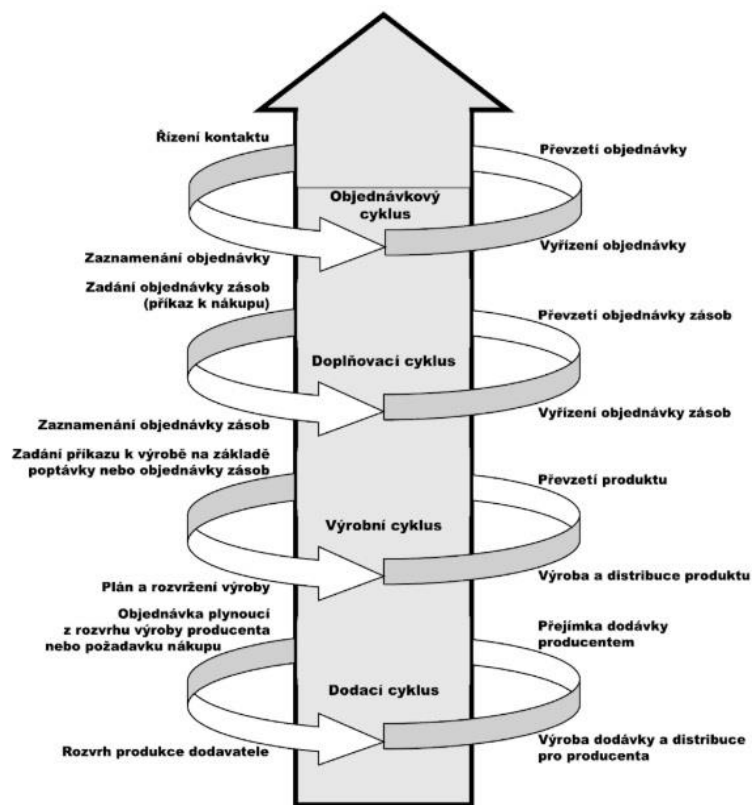
## SCM

Supply Chain Management neboli SCM je aplikace pro řízení dodavatelských řetězců. Slouží k optimalizaci řízení a maximalizaci efektivity provozu, což vede ke zkracování času na zpracování a současně zvyšuje spolehlivost dodání produktu na trh. Je definováno pěti komponenty – plán, nákup, výroba, expedice a reklamace (Basl a Blažíček, 2012, s. 77-78).



Obr. 4: Struktura dodavatelského řetězce (Sodomka a Klčová, 2010, s. 299)

Procesy v dodavatelském řetězci můžeme rozdělit na několik cyklů, těmito cykly jsou: dodací, výrobní, doplňovací a objednávkový cyklus (Sodomka a Klčová, 2010, s. 302).



Obr. 5: Procesní cykly v dodavatelském řetězci (Sodomka a Klčová, 2010, s. 302).

## CRM

Jak už název Customer Relationship Management napovídá, tato aplikace se zaměřuje na řízení vztahu se zákazníkem. Slouží jako podpora k prodeji výrobků či služeb a komunikaci se zákazníkem několika různými formami. Tato aplikace umožňuje například zasílání poštou na adresu zákazníka, zasílání elektronické pošty nebo sms, webové konference či třeba pomoc pro call centra formou rychlého vyhledání potřebných informací. V současné době se integruje i se sociálními sítěmi (Basl a Blažíček, 2012, s. 89-90).

CRM poskytuje čtyři základní způsoby uplatnění. Aktivní centralizovaná databáze je jeho základem a její hlavní funkcí je automatizace procesů. Operativní část CRM vytváří a doplňuje databázi interakce se zákazníky, z níž můžou v případě potřeby čerpat pracovníci podniku. Přímou interakci se zákazníkem zajišťuje kooperační část CRM a to

pomocí prostředků jako jsou automatizované hlasové odpovědi a automatizované zprávy. Poslední způsob uplatnění nachází analytické CRM. To se pomocí analýz zákaznických dat a zákaznického chování využívá zejména pro cílené marketingové kampaně (Basl a Blažíček, 2012, s. 90).

## **MIS**

Manažerské informační systémy čerpají informace z ostatních zmíněných systémů. Prostřednictvím OLTP analýz pomáhá managementu podniku rozhodovat o změnách v podniku. Mezi nástroje manažerských informačních systémů patří například datové sklady, které pomocí OLAP nástrojů umožňují analytické zpracování dat, business intelligence, který je souhrnem nástrojů umožňujícím přístup k analyzovaným datům ke snazšímu porozumění uživatelů, nebo například data mining a web mining (Sodomka a Klčová, 2010, s. 407-420).

### **2.1.4 Bezpečnost informačních systémů**

Pomocí různých vlivů prostředí mohou být informační systémy zranitelné. Tyto vlivy, jež nazýváme hrozby, mohou mít několik původců. Ty můžeme rozdělit do dvou hlavních skupin: přírodní faktor a lidský faktor. Hrozby plynoucí z lidského faktoru mohou být zapříčiněné s úmyslem (útok, krádež,...) či bez úmyslu (například: neškolený uživatel) (Požár, 2010, s. 255).

Pokud chceme bezpečnost dat v informačním systému zvýšit, je nutné hrozby analyzovat a nasadit vhodná bezpečnostní opatření, která můžeme dělit do několika skupin:

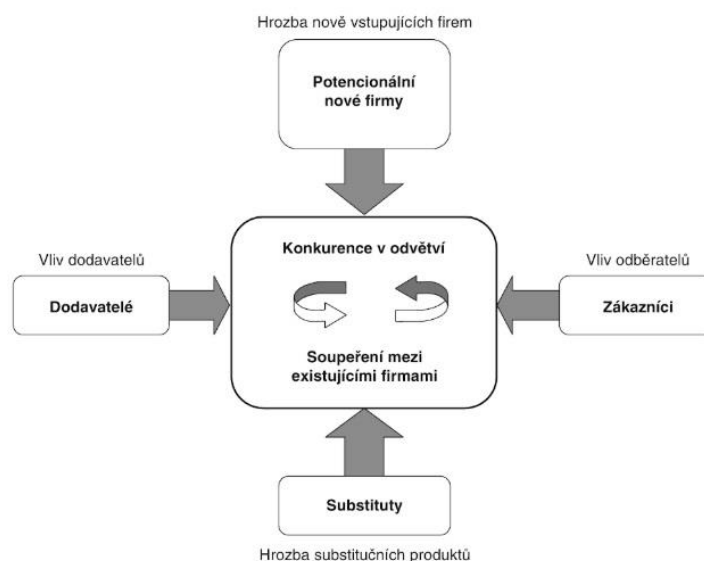
- Organizační
- Fyzická
- Technická
- Programová
- Kryptografická
- Zálohovací
- Antivirová (Požár, 2010, s. 269-270).

## 2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Tento model amerického ekonoma Michaela Eugena Portera má pomoci strategickému managementu firmy uvědomit si, jaké konkurenční síly v odvětví působí a jaký je jejich vliv na samotný podnik. Úroveň konkurence každého odvětví závisí na pěti konkurenčních silách a společný vliv těchto sil určuje koncový ziskový potenciál. Cílem analýzy je najít v odvětví takové postavení, v němž se společnost může nejlépe bránit konkurenčním silám nebo je ovlivnit ve svůj prospěch. Základní předpoklad je, že s nárůstem počtu podniků uvnitř konkurenčního prostředí se zvyšuje intenzita konkurence. Tito konkurenti se rozhodují o vstupu na trh především podle existence specifických bariér vstupu (Kovář, 2008).

Tato analýza zkoumá odvětví podnikání a rizika v něm. Jak už název napovídá, tento model pracuje s pěti prvky – silami subjektů působících na trhu. Podstatou této analýzy jsou prognózy vývoje konkurenční situace na základě odhadu chování těchto subjektů. Těmito subjekty jsou:

- Stávající konkurenti
- Potencionální konkurenti
- Dodavatelé
- Odběratelé
- Substituty (Kotler, 1998).



Obr. 6: Porterova analýza pěti konkurenčních sil (Kotler, 1998)

## **2.3 Finanční analýza**

Finanční analýza je nástroj, který napomáhá podniku v plnění svého základního cíle. Tím je maximalizace tržní hodnoty podniku, která v dlouhodobém hledisku vede ke zvětšení bohatství majitele a investorů. Pomocí finanční analýzy lze sledovat dosavadní vývoj podniku, posoudit současnou finanční situaci a odhadnout jak bude vypadat finanční situace podniku v budoucnosti. Pomocí těchto informací lze vytvořit možnosti řešení, které by měly vést ke zlepšení finanční situace. Je tedy základním podkladem pro tvorbu finančních plánů (Konečný, 2004, s. 5 - 8).

### **2.3.1 Uživatelé finanční analýzy**

Výsledky finanční analýzy jsou prospěšné pro několik typů uživatelů.

Mezi uživatele finanční analýzy patří například:

- Investoři – Ti se zajímají především o ukazatele rentability, zadluženosti a likvidity, tyto ukazatele ovlivňují míru rizika a výnosnost vloženého kapitálu. Pomocí těchto ukazatelů se investoři rozhodují o investicích (Konečný, 2004, s. 8-9).
- Manažeři – Výsledky finanční analýzy slouží manažerům jako podklad pro dlouhodobé i operativní řízení (Konečný, 2004, s. 8-9).
- Zaměstnanci – Pomocí výsledků finanční analýzy mohou zaměstnanci posoudit jistotu zaměstnání (Konečný, 2004, s. 8-9).
- Obchodní partneři – Dodavatelé se zajímají o stabilitu podniku a jeho likviditu, čímž zjišťují jeho schopnost splácet závazky (Konečný, 2004, s. 8-9).
- Věřitelé – Banky a jiní věřitelé využívají finanční analýzu při rozhodování o poskytnutí úvěru (Konečný, 2004, s. 8-9).
- Konkurenti – Výsledky finanční analýzy slouží ke srovnávání mezi konkurenty (Konečný, 2004, s. 8-9).

### **2.3.2 Zdroje dat**

Základní data pro finanční analýzu jsou čerpána z účetních výkazů, které jsou součástí roční účetní uzávěrky. Mezi tyto výkazy patří Rozvaha, Výkaz zisku a ztrát, popřípadě i Výkaz o peněžních tocích neboli Cashflow. Tyto účetní výkazy jsou také často obsaženy ve Výročních zprávách podniků (Dluhošová, 2006, s. 49).

#### **Rozvaha**

Rozvaha zachycuje stav majetku (aktiv) a zdroje jejich financování (pasiv) k určitému datu, většinou k poslednímu dni roku. Při analýze rozvahy se zaměřujeme především na majetkovou situaci podniku, tedy strukturu aktiv, její vývoj a velikost jednotlivých položek. Dále na zdroje financování, tedy strukturu pasiv, obzvláště na podíl vlastních a cizích zdrojů (Dluhošová, 2006, s. 49-54).

Aktiva jsou dále členěna podle likvidity. V České republice jsou aktiva srovnána od nejméně likvidních až po ty nejvíce likvidní. Základní dělení se skládá ze tří skupin, těmi jsou Dlouhodobý majetek, který můžeme dále dělit na nehmotný, hmotný a finanční, Krátkodobý majetek neboli Oběžná aktiva, ta dále dělíme na zásoby, dlouhodobé pohledávky, krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek, a Časové rozlišení aktiv (Dluhošová, 2006, s. 49-54).

Strana pasiv je členěna podle vlastnictví zdrojů financování. Stejně jako u aktiv i pasiva dělíme na tři základní skupiny, mezi které patří Vlastní kapitál, jehož položkami jsou základní kapitál, ážio a kapitálové fondy, fondy ze zisku, výsledek hospodaření minulých let a výsledek hospodaření běžného účetního období. Další skupinou jsou Cizí zdroje, do kterých se řadí rezervy, dlouhodobé závazky a krátkodobé závazky. Stejně jako u aktiv i zde je poslední skupinou Časové rozlišení (Dluhošová, 2006, s. 49-54).

#### **Výkaz zisku a ztráty**

Výkaz zisku a ztráty je účetní výkaz ukazující přehled výnosů a nákladů, které vytváří výsledek hospodaření podniku. Stejně jako rozvaha je většinou sestavován v ročních intervalech, zpravidla k poslednímu dni v roce. V rámci analýzy většinou zkoumáme vliv jednotlivých položek na výsledek hospodaření. Výsledek hospodaření je zde rozdělen na



několik typů: Provozní výsledek hospodaření, Finanční výsledek hospodaření, Výsledek hospodaření před zdaněním, Výsledek hospodaření po zdanění a Výsledek hospodaření za účetní období. Pro potřeby výpočtu ukazatelů finanční analýzy budeme využívat Provozní výsledek hospodaření a Výsledek hospodaření po zdanění (Dluhošová, 2006, s. 54-56).

### **Výkaz o peněžních tocích**

Výkaz o peněžních tocích neboli Výkaz cash flow srovnává přírůstky (příjmy) a úbytky (výdaje) peněžních prostředků za určité období, tím slouží k posouzení finanční situace společnosti. Za peněžní prostředky považujeme peníze v hotovosti a peněžní prostředky na účtech. Ve výkaze se počítá také s peněžními ekvivalenty, za které je považován krátkodobý likvidní majetek. Struktura výkazu je rozdělena na tři části a to provozní činnost, investiční činnost a finanční činnost (Dluhošová, 2006, s. 56-60).

### **2.3.3 Analýza absolutních ukazatelů**

Analýza absolutních veličin se zabývá stavovými a tokovými veličinami. Zdrojem analýzy stavových veličin jsou data z rozvahy rozdělena zvlášť na aktiva a pasiva. Tato analýza se dále dělí na dva typy- horizontální a vertikální. Analýza tokových veličin vychází z Výkazu zisku a ztráty a z Výkazu o peněžních tocích (Kislingerová, 2010, s. 79).

### **Horizontální analýza**

Horizontální analýza se provádí po řádcích, to znamená, že zkoumá změny jednotlivých položek výkazů v čase (Mrkvička a Kolář, 2006, s. 54-55).

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\text{Relativní změna} = (\text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}) / \text{ukazatel}_{t-1} \times 100$$

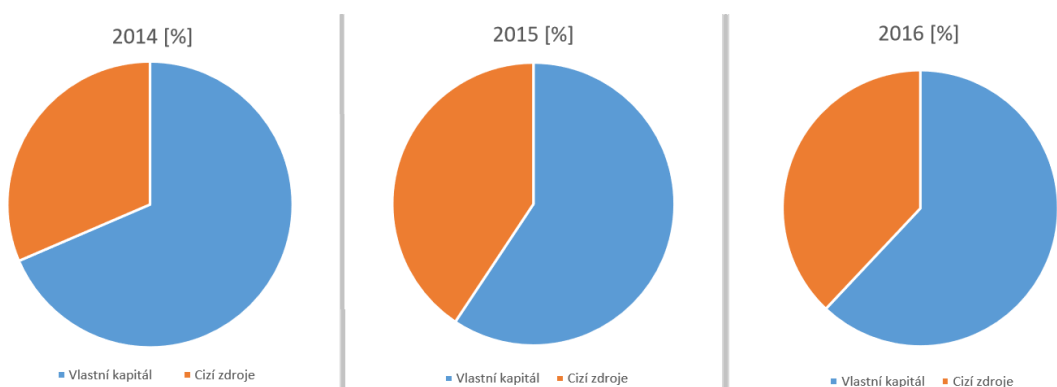
**Vzorec 1: Horizontální analýza (Mrkvička a Kolář, 2006, s. 54-55).**

**Tab. 1: Ukázka horizontální analýzy (vlastní zpracování dle výročních zpráv)**

Horizontální analýza aktiv [v tis.Kč]	2014	2015	2016	2015-2014		2016-2015	
				absolutní změna	relativní změna [%]	absolutní změna	relativní změna [%]
Aktiva celkem	231 102	267 195	257 419	36 093	15,62%	-9 776	-3,66%
Stálá aktiva	86 614	97 891	101 922	11 277	13,02%	4 031	4,12%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	967	0	0,00%	967	-
Dlouhodobý hmotný majetek	86 614	93 154	96 127	6 540	7,55%	2 973	3,19%
Dlouhodobý finanční majetek	0	4 737	4 828	4 737	-	91	1,92%
Oběžná aktiva	144 091	168 957	154 765	24 866	17,26%	-14 192	-8,40%
Zásoby	3 485	4 806	10 790	1 321	37,91%	5 984	124,51%
Dlouhodobé pohledávky	32 641	58 716	60 791	26 075	79,88%	2 075	3,53%
Krátkodobé pohledávky	86 954	97 549	81 477	10 595	12,18%	-16 072	-16,48%
Krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky	21 011	7 886	1 707	-13 125	-62,47%	-6 179	-78,35%
Časové rozlišení aktiv	397	347	732	-50	-12,59%	385	110,95%

## Vertikální analýza

Vertikální analýza spočívá ve vyjádření jednotlivých položek jako procentních podílů k určené základně. Touto základnou nejčastěji bývají položky Aktiva celkem a Pasiva celkem (Mrkvička a Kolář, 2006, s. 58).



**Graf 1: Ukázka grafu vertikální analýzy (vlastní zpracování dle výročních zpráv)**

### 2.3.4 Analýza rozdílových ukazatelů

V této analýze se zaměřujeme na tři různé ukazatele. Těmito ukazateli jsou čistý pracovní kapitál, čistý pracovní majetek a čisté peněžní prostředky (Mrkvička a Kolář, 2006, s. 60).

#### Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál zobrazuje platební schopnost společnosti. Přesto, že je to nejčastěji používaný rozdílový ukazatel, je nejvíce zkreslený, protože nevylučuje z oběžných aktiv nelikvidní či málo likvidní složky. Existují dvě metody výpočtu (Mrkvička a Kolář, 2006, s. 60-62).

Manažerský přístup: Čistý pracovní kapitál = Oběžná aktiva – Krátkodobé závazky

Investorský přístup: (Dlouhodobé závazky + Vlastní kapitál) – Stálá aktiva

**Vzorec 2: Čistý pracovní kapitál (Mrkvička a Kolář, 2006, s. 60-62).**

#### Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky jsou přísnějším ukazatelem než čistý pracovní kapitál. Vycházejí pouze z nejlikvidnějších aktiv a zohledňují pouze okamžitě splatné závazky. Existují dvě definice pojmu pohotové finanční prostředky, který je potřebný pro výpočet čistých pohotových prostředků. První z nich bere v úvahu pouze peníze v hotovosti a peníze na bankovních účtech, druhá je benevolentnější a počítá i s šeky, směnkami, krátkodobými cennými papíry, krátkodobými rychle likvidními vklady a zůstatky nevyčerpaných neúčelových úvěrů. Výpočet ukazatele první přísnější úrovní vede k získání informací o společnosti s nejvyšším stupněm likvidity (Mrkvička a Kolář, 2006, s. 63-64).

Čisté pohotové prostředky = Pohotové finanční prostředky – Okamžitě splatné závazky

**Vzorec 3: Čisté pohotové prostředky (Mrkvička a Kolář, 2006, s. 63-64).**

## Čistý peněžně pohledávkový fond

Tento ukazatel je kompromisem mezi předchozími rozdílovými ukazateli (Mrkvička a Kolář, 2006, s. 63).

$$\text{Čistý peněžně pohledávkový fond} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby} - \text{Krátkodobé závazky}$$

**Vzorec 4: Čistý peněžně pohledávkový fond (Mrkvička a Kolář, 2006, s. 63).**

### 2.3.5 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je jednou z nejvíce využívaných metod finanční analýzy. Její princip spočívá v zjišťování poměrů mezi jednotlivými položkami pomocí stavění těchto hodnot těchto položek do podílů. Poměrové ukazatele můžeme třídit do několika rovnocenných skupin (Scholleová, 2017, s. 176).

#### Analýza likvidity

Analýza likvidity vyjadřuje schopnost podniku přeměňovat aktiva na peněžní prostředky a těmi včas krýt své závazky. V rámci této analýzy se setkáváme s pojmy jako je solventnost, tedy „*vyjádření schopnosti podniku hradit včas, v požadované výši a na požadovaném místě všechny splatné závazky*“ (Kislingerová, 2010, s. 103), likvidita, která navíc bere v úvahu i přeměnu aktiv na prostředky vhodné k úhradě, a likvidnost, která vyjadřuje míru obtížnosti této přeměny (Kislingerová, 2010, s. 103).

Likvidita je nezbytná pro dlouhodobou existenci společnosti, je však protikladem rentability – vysoká likvidita snižuje rentabilitu společnosti, proto je pro společnost nutné zvolit vyvážený kompromis (Scholleová, 2017, s. 178).

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

**Vzorec 5: Běžná likvidita (Scholleová, 2017, s. 179)**

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$$

**Vzorec 6: Pohotová likvidita (Scholleová, 2017, s. 179)**

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky}$$

**Vzorec 7: Okamžitá likvidita (Scholleová, 2017, s. 179)**

### **Analýza zadluženosti**

Pomocí ukazatelů zadluženosti sledujeme poměr mezi financováním aktiv z vlastních a cizích zdrojů. Financování z vlastních zdrojů je drahé a vede tak ke snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Pokud ale podnik financuje svá aktiva z velké části cizími zdroji, může mít problémy s krytím nákladů dluhu (Kislingerová, 2010, s. 110).

Při analýze zadluženosti je nutné sledovat i objem majetku pořízeného na leasing, ten se totiž nezobrazuje v rozvaze, což způsobuje zkreslení ukazatelů (Scholleová, 2017, s. 183).

$$\text{Celková zadluženost} = \text{celkové dluhy} / \text{celková aktiva}$$

**Vzorec 8: Celková zadluženost (Scholleová, 2017, s. 183)**

$$\text{Úrokové krytí} = \text{EBIT} / \text{nákladové úroky}$$

**Vzorec 9: Úrokové krytí (Scholleová, 2017, s. 183)**

### **Analýza rentability**

Ukazatele rentability neboli výnosnosti či návratnosti zobrazují schopnost společnosti dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Přesnější interpretace tedy zní: „*kolik korun zisku připadá na jednu vloženou korunu*“. Počítají se jako poměr dosažené hodnoty ke zvolené základně, tou nejčastěji bývají celková aktiva či pasiva nebo jejich jednotlivé položky. Poměrujeme tak vždy tokovou veličinu s veličinou stavovou ukazatelů (Scholleová, 2017, s. 177).

$$\text{ROA (Rentabilita aktiv)} = \text{EBIT} / \text{aktiva}$$

**Vzorec 10: ROA (Scholleová, 2017, s. 177)**

$$\text{ROE (Rentabilita vlastního kapitálu)} = \text{EAT/vlastní kapitál}$$

**Vzorec 11: ROE (Scholleová, 2017, s. 177)**

$$\text{ROS (Rentabilita tržeb)} = \text{EAT}/(\text{tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{tržby z prodeje zboží})$$

**Vzorec 12: ROE (Scholleová, 2017, s. 177)**

$$\text{ROCE (Rentabilita investovaného kapitálu)} = \text{EBIT}/(\text{vlastní kapitál} + \text{rezervy} + \text{dlouhodobé závazky} + \text{bankovní úvěry dlouhodobé})$$

**Vzorec 13: ROCE (Kislingerová, 2010, s. s. 98)**

### **Analýza řízení aktiv**

Ukazatele aktivity sledují, jak efektivně společnost využívá svůj majetek a jeho jednotlivé části. Výsledkem interpretace je například zjištění, zda má společnost přebytečné kapacity či nedostatek aktiv (Scholleová, 2017, s. 180).

Můžeme se setkat se dvěma typy ukazatelů aktiv. Prvním typem jsou ukazatele obratovosti, které informují o počtu obrátek za určité období. Druhým typem jsou ukazatele doby obratu, které vyjadřují průměrnou dobu trvání jedné obrátky majetku (Scholleová, 2017, s. 180).

$$\text{Obrat aktiv} = \text{tržby/aktiva}$$

**Vzorec 14: Obrat aktiv (Kislingerová, 2010, s. s. 108)**

$$\text{Obrat zásob} = \text{tržby/zásoby}$$

**Vzorec 15: Obrat zásob (Kislingerová, 2010, s. s. 109)**

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{zásoby}/(\text{tržby}/360)$$

**Vzorec 16: Doba obratu zásob (Kislingerová, 2010, s. s. 109)**

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \text{pohledávky}/(\text{tržby}/360)$$

**Vzorec 17: Doba splatnosti pohledávek (Kislingerová, 2010, s. s. 109)**

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých závazků} = \text{krátkodobé závazky}/(\text{tržby}/360)$$

**Vzorec 18: Doba splatnosti krátkodobých závazků (Kislingerová, 2010, s. s. 109)**

### 2.3.6 Provozní ukazatele

Díky zaměření na vnitřní řízení podniku, pomáhají provozní ukazatele managementu společnosti sledovat a analyzovat její vývoj pomocí stavění do podílu tokové veličiny a náklady. Do této oblasti řadíme ukazatel produktivity práce z přidané hodnoty, který sleduje velikost přidané hodnoty na jednoho pracovníka, ukazatel průměrné mzdy, který klesá s růstem produktivity práce a je proto nutné ho regulovat, ukazatel nákladovosti výnosů, který sleduje zatíženost podniku celkovými náklady, a materiálovou náročnost výnosů, která udává zatíženost výnosů spotřebovaným materiálem a energiemi. (Sedláček, 2011, s. 71).

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \text{přidaná hodnota}/\text{počet pracovníků}$$

**Vzorec 19: Produktivita práce (Sedláček, 2011, s. 71)**

$$\text{Nákladovost výnosů} = \text{náklady}/\text{výnosy (bez mimořádných)}$$

**Vzorec 20: Nákladovost výnosů (Sedláček, 2011, s. 71)**

$$\text{Materiálová náročnost výnosů} = \text{spotřeba materiálu a energie}/\text{výnosy (bez mimořádných)}$$

**Vzorec 21: Materiálová náročnost výnosů (Sedláček, 2011, s. 71)**

### 2.3.7 Soustavy ukazatelů

Souhrnné indexy hodnocení podniku představují celkovou finanční charakteristiku společnosti, její výkonnost i ekonomickou situaci prostřednictvím jednoho čísla. Tím předchází problémovému zhodnocení situace v případě, že některé ukazatele vypovídají pozitivně, jiné negativně. Podle toho, o čem index vypovídá a komu je primárně určen, dělíme tyto indexy na bankrotní a bonitní. Bankrotní index je určen především pro věřitele, jelikož ukazuje jak je společnost schopná dostát svým závazkům. Bonitní index naopak odráží míru kvality společnosti podle její výkonnosti a je tedy využíván zejména investory a vlastníky (Scholleová, 2017, s. 191).

#### Altmanův index

Altmanův index neboli Altmanova analýza je jedním z indexů, které s relativně velkou spolehlivostí odhadují blížíci se bankrot. Tento odhad hledí přibližně dva roky dopředu. Tato analýza zahrnuje pět ukazatelů, kterým jsou přiřazeny na základě empirických průzkumů jednotlivé váhy a které dohromady tvoří takzvané Z-skore. Tento výsledek v sobě zahrnuje rentabilitu, zadluženost, likviditu i strukturu kapitálu. Vypočítání Altmanova indexu se liší pro podniky neobchodované na kapitálovém trhu a pro podniky, které na kapitálovém trhu obchodované jsou (Scholleová, 2017, s. 192).

#### Altmanův index pro podniky neobchodované na kapitálovém trhu:

$$Z = 0,717 * X1 + 0,847 * X2 + 3,107 * X3 + 0,42 * X4 + 0,998 * X5$$

$X1$  = čistý pracovní kapitál/aktiva

$X2$  = nerozdělený zisk minulých let/aktiva

$X3$  = EBIT/aktiva

$X4$  = vlastní kapitál/cizí zdroje

$X5$  = tržby/aktiva

**Vzorec 22: Altmanův index 1 (Scholleová, 2017, s. 192).**



Pokud je společnost finančně zdravá a v dohledné době ji nehrozí bankrot, Altmanovo Z-skore musí být větší než 2,9. Od hodnoty 1,23 do 2,89 je společnost v takzvané šedé zóně, ve které nelze jednoznačně rozhodnout o zdraví společnosti. Pokud se společnost dostane pod hodnotu 1,23, znamená to, že není finančně zdravá a ohrožuje ji bankrot (Scholleová, 2017, s. 192).

#### **Altmanův index pro podniky obchodované na kapitálovém trhu:**

$$Z = 1,2 * X1 + 1,4 * X2 + 3,3 * X3 + 0,6 * X4 + 1 * X5$$

Indexy X1, X2, X3, X5 mají stejný význam

$X4 = \text{tržní hodnota vlastního kapitálu} / \text{účetní hodnota celkových závazků}$

**Vzorec 23: Altmanův index 2 (Scholleová, 2017, s. 192).**

V tomto případě se Z-skore interpretuje velmi podobně, ale s krajními hodnotami 2,99 a 1,81. Společnosti tedy hrozí bankrot už tehdy, pokud její Z-skore dosahuje hodnoty menší než 1,81 (Scholleová, 2017, s. 192).

#### **Index IN**

$$IN05 = 0,13 * (\text{aktiva} / \text{cizí zdroje}) + 0,04 * (\text{EBIT} / \text{náklad. úroky}) + 3,97 * (\text{EBIT} / \text{aktiva}) + 0,21 * (\text{výnosy} / \text{aktiva}) + 0,09 * (\text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky})$$

**Vzorec 24: IN05 (Scholleová, 2017, s. 192-193).**

Podobně jako u Altmanova indexu i zde se z vypočtené hodnoty určuje očekávaný vývoj. Pokud je hodnota IN05 vyšší než 1,6 společnost tvoří hodnotu. Takzvaná šedá zóna se v u Indexu IN05 nachází mezi hodnotami 0,9 a 1,6. Pokud společnost dosáhne hodnoty nižší než 0,9, znamená to, že společnost spěje k bankrotu (Scholleová, 2017, s. 192 - 193). Problém při výpočtu nastává, pokud je společnost velmi málo zadlužená. V tomto případě vychází druhý ukazatel jako obrovské číslo, blíží se k nekonečnu. Proto se doporučuje hodnotu tohoto ukazatele omezit na číslo 9 (Scholleová, 2017, s. 193).

## 2.4 SWOT analýza

Pro stanovení firemní strategické situace je často používána SWOT analýza jako univerzální analytický nástroj. Název této analýzy je složen z počátečních písmen anglických slov:

- S: Strength = silné stránky
- W: Weakness = slabé stránky
- O: Opportunities = možnosti
- T: Threats = hrozby (Blažková, 2007, s. 155).

Její výhodou je jednoduchost a přehlednost díky zhodnocení vnitřních i vnějších ovlivňujících faktorů. Předává tak jejímu uživateli informace o silných i slabých stránkách společnosti, ale i o vnějších příležitostech a hrozbách. Silné a slabé stránky jsou obvykle měřeny interním hodnotícím procesem, nebo srovnáváním s konkurencí. Správně provedená SWOT analýza tak dodává společnosti konkurenční výhodu, jelikož je díky ní možné vyvinout zaopatření proti hrozbám, posílit své slabé stránky a zároveň rozvinout stránky silné. Jednotlivé faktory zkoumané v této analýze se zapisují do takzvané SWOT matice. (Kozel, 2006, s. 39).

	Nápomocné	Škodlivé
Interní	<b>S</b> Silné stránky	<b>W</b> Slabé stránky
Externí	<b>O</b> Příležitosti	<b>T</b> Hrozby

Obr. 7: SWOT matice (vlastní zpracování)

### **3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

V první části této kapitoly budou zhodnoceny informační systémy, které společnost momentálně využívá. Dále zde také bude vypracována Porterova analýza pěti konkurenčních sil, finanční analýza společnosti a SWOT analýza pomocí metod popsaných v předchozí teoretické části.

#### **3.1 Analýza informačního systému**

Jak jsme si již přiblížili v teoretické části, podnikový informační systém můžeme rozdělit do několika částí, jelikož jeho součástí je software, hardware, data a personál. Veškeré IT služby jsou společnosti dodávány externím dodavatelem.

##### **3.1.1 Aplikační prostředí**

Společnost používá ERP informační systém Byznys od dceřiné společnosti holdingu Solitea. Tento software byl implementován až v roce 2016 a nahradil tak stávající řešení postavené na více nezávislých aplikacích. Holding Solitea vznikl v roce 2014 a je to skupina jedenácti IT firem ze sedmi zemí střední Evropy, mezi které patří například Altus software, s.r.o., Vema, a.s., Byznys software, s.r.o. a Solitea Česká republika, a.s. Tento holding nabízí široké spektrum informačních systémů, které dohromady pokrývají veškeré potřeby společnosti. Mezi nejznámější patří například Altus Vario, Money S4 či S5 nebo fakturační cloudová služba iDoklad. Většina těchto aplikací je upravována na míru odběrateli.

Systém Byznys je společností také upravován na míru. Obsahuje několik modulů, které společností pomáhají s účetnictvím a finančním řízením, evidencí skladového hospodářství, řízením a plánováním výroby, personalistikou, logistikou a dopravou, datovými sklady a výrobou. Systém nabízí také business intelligence a reporting a díky napojenému CRM také pomáhá s péčí o zákazníky.

Společnost také využívá podpůrné systémy pro evidenci docházky, která je kontrolována kartami s čipy při příchodu a odchodu, dispečerský deník, evidenci výdeje a spotřeby pohonných hmot a účetnictví. V průběhu sledovaných let byla také zahájena obnova

vnitřních zabezpečovacích systémů a kamerového monitoringu vybraných částí areálu společnosti za účelem zvýšení ochrany majetku společnosti.

Dalším používaným softwarem je MS Outlook, který je ve společnosti využíván pro komunikaci mezi zaměstnanci.

### **3.1.2 Technické vybavení**

Síť a používaný hardware a jejich plynulý chod zajišťuje společnosti servisní technik pracující pod externí firmou J&M SYSTEM s.r.o. Síť je napojena na dva 1TB servery, které jsou nastaveny jako zrcadlicí, pro případ výskytu chyby na jednom z nich. Tato velikost paměti je pro společnost dostačující.

Vybavenost kanceláří je různá a je závislá na pracovní náplni zaměstnance. Obecně jsou PC spíše starší a je nutné je vylepšit, což bylo také jedním z cílů společnosti v roce 2017 a obnova stále pokračuje. Zaměstnanci mají možnost využívání svého notebooku, což může působit jako jedna z bezpečnostních hrozeb.

Jedním z problémů sledované firmy je nedostatečně rychlé připojení k internetu, které je způsobené lokalitou sídla firmy, ve které nemá dodavatel konkurenci, což mu dovoluje požadovat vysokou cenu. Přejít ke konkurenci by znamenal další výdaje za zavedení kabeláže k firmě.

Dalším a jedním z největších problémů technického vybavení společnosti je špatně značená síť - neoznačené kabely, porty, zásuvky, dlouhé a neorganizované přepojovací kabely v serverovně. V případě nutnosti přepojení či jakékoli změny nastanou značné problémy. Síť je v takovémto stavu již mnoho let již od dříve využívané externí firmy. Její modernizace je ale bohužel za běžného plynulého provozu velmi komplikovaná.

### **3.1.3 Personál**

Jelikož se ve firmě vyskytují především zaměstnanci středního a vyššího věku, mezi nejčastější problémy firmy v oblasti ICT patří nedostatečná zkušenost a školení zaměstnanců. Servisní technik je často volán k incidentům, se kterými by si zkušenější uživatel poradil sám. Tato nedostatečná IT gramotnost se projevila hlavně v letech 2016 a 2017, kdy byl implementován nový ERP systém.

## **3.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Nyní podrobím společnost DTS Vrbenský, a.s. Porterově analýze, předmět podnikání si pro potřeby analýzy zúžím pouze na stavební práce.

### **Rivalita mezi konkurenty**

Odvětví stavebnictví je vysoce koncentrováno, v roce 2018 se na trhu pohybovalo 330 521 firem. Koncentrace firem v odvětví stavebnictví vede k intenzivnímu konkurenčnímu boji ve snaze získat výhodné postavení na trhu. Firmy často nabízí nereálné cenové nabídky, dodací lhůty či nadstandardní služby, které slouží k přilákání zákazníka. Vysoké postavení ale z velké části zajišťují firmám vlastní výhody jako je dobré jméno, pozitivní reference, kvalifikovaní zaměstnanci a silné finanční zázemí.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Vstup na trh stavebních prací je ztížen řadou bariér vstupu. Mezi hlavní můžeme řadit:

- Úspory z rozsahu – Ovlivňují výši celkových nákladů a tím i konečnou cenu stavební výroby, proto je významným faktorem v rámci konkurenčního boje velikost podniku.
- Diferenciaci produktu stávajících podniků – V odvětví je kladen důraz nejen na cenu, ale také na kvalitu prací, využitou technologii, dodržení termínu a znalosti pracovníků. Proto je v odvětví velikou konkurenční výhodou vybudovaná značka a věrní zákazníci.
- Kapitálovou náročnost – Stavební činnosti vyžadují odborné znalosti a technické vybavení, jsou tedy náročné na počáteční i průběžné investice.
- Přechodové náklady – Zákazníkům často vznikají výdaje spojené s odstupem od smluv se stávajícím dodavatelem, proto raději setrvávají u stávajícího podniku.
- Vládní politiku – V rámci ochrany zdraví, bezpečnosti pracovníků a životního prostředí jsou kladeny vysoké nároky na stavební sektor podnikání.

I přes tyto vstupní bariéry považují hrozbu vstupu nových konkurentů na trh za poměrně vysokou, což dokazuje i rostoucí počet ekonomických subjektů v odvětví podle ČSÚ. Tuto hrozbu ovšem zmírňuje fakt, že i počet stavebních zakázek v posledních letech stoupá.



**Obr. 8: Počet ekonomických subjektů ve stavebnictví (vlastní zpracování dle ČSÚ)**

### **Hrozba substitutů**

Vzhledem k faktu, že společnost DTS Vrbenský, a.s. se zaměřuje na výstavbu převážně nebytových prostor a pomocné stavební práce, nepovažují hrozbu substitučních výrobků za vysokou. Firma má rozmanité portfolio podnikání, díky čemu si v případě poklesu nabídek na stavebním trhu může zisky dočasně nahradit v jiném zaměření. Vhodným opatřením je sledování trendů ve stavebnictví a modernizace užívané techniky.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Odběratelé se snaží tlačit prodejní ceny dolů při udržení co nejvyšší kvality produktů. Většina děl je vyrobena na základě požadavků zákazníka, smluvní podmínky jsou dohodnuty předem. Významným odběratelem stavebních děl je stát a státní útvary, jehož výběr dodavatelské firmy je upraven zákonem o veřejných zakázkách a je uskutečněn pomocí výběrového řízení.

Vyjednávací sílu odběratelů v tomto odvětví nepovažují za vysokou.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Vyjednávací síla dodavatelů hraje v odvětví stavebnictví velice důležitou roli, neboť konečný výstup stavební firmy je závislý na kvalitě a ceně dodaného materiálu.

V odvětví působí velké množství dodavatelských firem, jejichž vyjednávací síla se liší podle poměru velikosti odběratelské a dodavatelské firmy. Za účelem získání většího tržního podílu dochází k fúzím. Příkladem může být například růst jedné z největších dodavatelských firem Zapa beton, a.s., která se v roce 2014 spojila se společnostmi Pískovny Hrádek a.s. a SONDA, s.r.o.

### 3.3 Finanční analýza

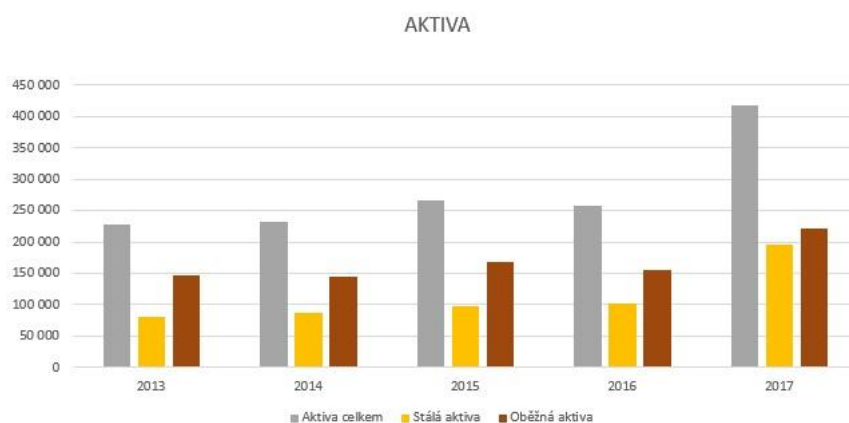
V této části bude společnost podrobena finanční analýze za využití dat z účetních uzávěrek dostupných z výročních zpráv společnosti.

#### 3.3.1 Analýza stavových veličin

Zdrojem analýzy stavových veličin jsou data z rozvahy rozdělena zvlášť na aktiva a pasiva. Tato analýza se dále dělí na dva typy- horizontální a vertikální.

#### Horizontální analýza

Největším úbytkem aktiv za sledované období je úbytek krátkodobého finančního majetku o 78% z roku 2015 na rok 2016. Úbytek tohoto ukazatele nastal již v letech minulých, kdy změna z roku 2014 na rok 2015 činila přes 13 milionů Kč. Další extrémní změnu prodělaly zásoby a dlouhodobé pohledávky, které naopak v průběhu sledovaných tří let intenzivně rostly. Relativní změna zásob z roku 2015 na rok 2016 činila 124,5%. Celková aktiva byla nejvyšší v roce 2017, kdy dosahovala do výše 417 602 000 Kč. V roce 2017 můžeme také pozorovat významný růst mnoha položek. Například extrémní růst dlouhodobého finančního majetku o 95,5 milionu Kč.



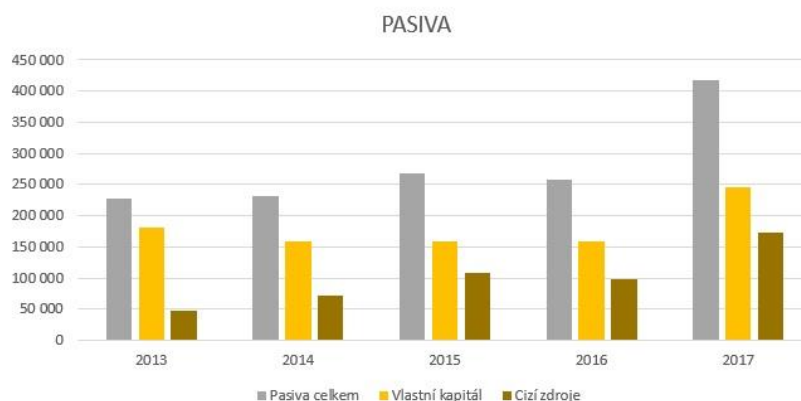
Graf 2: Aktiva (vlastní zpracování dle výročních zpráv)



**Tab. 2: Horizontální analýza aktiv (vlastní zpracování dle výročních zpráv)**

Horizontální analýza aktiv [v tis.kč]	2013	2014	2015	2016	2017	2014-2013		2015-2014		2016-2015		2017-2016	
						absolutní změna	relativní změna [%]	absolutní změna	relativní změna [%]	absolutní změna	relativní změna [%]	absolutní změna	relativní změna [%]
Aktiva celkem	228 354	231 102	267 195	257 419	417 604	2 748	1,20%	36 093	15,62%	-9 776	-3,66%	160 185	62,23%
Stálá aktiva	81 233	86 614	97 891	101 922	196 090	5 381	6,62%	11 277	13,02%	4 031	4,12%	94 168	92,39%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	967	1 325	0	0,00%	0	0,00%	967	-	358	37,02%
Dlouhodobý hmotný majetek	81 233	86 614	93 154	96 127	94 356	5 381	6,62%	6 540	7,55%	2 973	3,19%	-1 771	-1,84%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	4 737	4 828	100 409	0	0,00%	4 737	-	91	1,92%	95 581	1979,72%
Oběžná aktiva	147 009	144 091	168 957	154 765	220 944	-2 918	-1,98%	24 866	17,26%	-14 192	-8,40%	66 179	42,76%
Zásoby	2 665	3 485	4 806	10 790	14 419	820	30,77%	1 321	37,91%	5 984	124,51%	3 629	33,63%
Dlouhodobé pohledávky	47 626	32 641	58 716	60 791	64 432	-14 985	-31,46%	26 075	79,88%	2 075	3,53%	3 641	5,99%
Krátkodobé pohledávky	74 829	86 954	97 549	81 477	137 922	12 125	16,20%	10 595	12,18%	-16 072	-16,48%	56 445	69,28%
Krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky	21 889	21 011	7 886	1 707	4 171	-878	-4,01%	-13 125	-62,47%	-6 179	-78,35%	2 464	144,35%
Časové rozlišení aktiv	112	397	347	732	570	285	254,46%	-50	-12,59%	385	110,95%	-162	-22,13%

Celková pasiva v horizontální analýze mají stejný průběh jako celková aktiva, což dokazuje správnost vedení účetnictví, jelikož zde platí bilanční rovnice.



**Graf 3: Pasiva (vlastní zpracování dle výročních zpráv)**

Vlastní kapitál se v průběhu sledovaných let téměř nemění až do roku 2017, kdy jeho změna dosahuje téměř 90 milionu Kč. Dílčí položky zaznamenaly změnu již v průběhu let předchozích. Například kapitálové fondy vzrostli z prvního roku na druhý o 50 milionu

Kč, jejich předchozí hodnota byla nulová. Z roku 2014 na 2015 klesly fondy ze zisku a to o 21,49% v dalším roce naopak o 56% stouply.

Extrémní změny zaznamenaly cizí zdroje. Ty z roku 2014 na 2015 narostly o více než 36 milionů Kč, v dalším roce naopak o necelých 11 milionů klesly, v roce 2017 znovu vzrostli a to o 74,5 milionu Kč. Zajímavou položkou jsou bankovní úvěry, které byly do roku 2015 nulové. O rok později, v roce 2015, dosahovali částky 43 403 000 Kč.

**Tab. 3: Horizontální analýza pasiv (vlastní zpracování dle výročních zpráv)**

Horizontální analýza pasiv [v tis. Kč]	2013	2014	2015	2016	2017	2014-2013		2015-2014		2016-2015		2017-2016	
						absolutní změna	relativní změna [%]	absolutní změna	relativní změna [%]	absolutní změna	relativní změna [%]	absolutní změna	relativní změna [%]
Pasiva celkem	228 354	231 102	267 195	257 419	417 604	2 748	1,20%	36 093	15,62%	-9 776	-3,66%	160 185	62,23%
Vlastní kapitál	180 459	158 127	158 531	159 669	245 310	-22 332	-12,38%	404	0,26%	1 138	0,72%	85 641	53,64%
Základní kapitál	150 000	100 000	100 000	100 000	100 000	-50 000	-33,33%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Kapitálové fondy	0	50 000	42 194	42 285	128 916	50 000	-	-7 806	-15,61%	91	0,22%	86 631	204,87%
Fondy ze zisku	28 720	1 126	884	1 380	1 040	-27 594	-96,08%	-242	-21,49%	496	56,11%	-340	-24,64%
VH minulých let	0	0	7 000	8 705	10 004	0	0,00%	7 000	-	1 705	24,36%	1 299	14,92%
VH běžného účetního období	1 739	7 001	8 453	7 299	5 350	5 262	302,59%	1 452	20,74%	-1 154	-13,65%	-1 949	-26,70%
Cizí zdroje	47 874	72 541	108 607	97 727	172 220	24 667	51,52%	36 066	49,72%	-10 880	-10,02%	74 493	76,23%
Rezervy	847	728	1 030	1 129	827	-119	-14,05%	302	41,48%	99	9,61%	-302	-26,75%
Dlouhodobé závazky	21 989	15 601	14 349	14 397	29 451	-6 388	-29,05%	-1 252	-8,03%	48	0,33%	15 054	104,56%
Krátkodobé závazky	25 038	56 212	49 825	44 085	92 181	31 174	124,51%	-6 387	-11,36%	-5 740	-11,52%	48 096	109,10%
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	43 403	38 116	49 761	0	0,00%	43 403	-	-5 287	-12,18%	11 645	30,55%
Časové rozlišení pasiv	21	434	57	23	74	413	1966,67%	-377	-86,87%	-34	-59,65%	51	221,74%

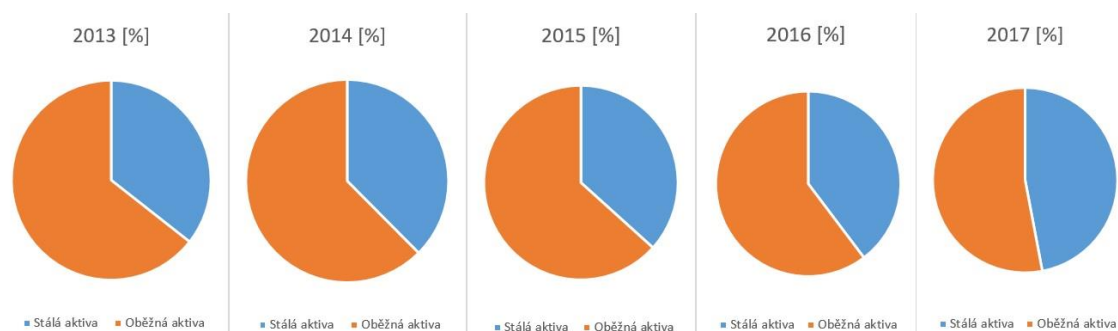
## Vertikální analýza

V průběhu sledovaných let došlo k výraznějším změnám struktury aktiv až v roce 2017.

Stálá aktiva tvoří mezi 36-47% celkových aktiv. Největší podíl ze stálých aktiv tvoří dlouhodobý hmotný majetek. Toto se však změnilo v posledním sledovaném roce, kdy výrazně narostla velikost dlouhodobého finančního majetku. Dlouhodobý nehmotný majetek nedosahuje ani 0,5%. Oběžná aktiva tvoří zbylých 53-64%. Největší podíl na oběžných aktivech mají krátkodobé a dlouhodobé pohledávky.

**Tab. 4: Vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování dle účetních výkazů)**

Vertikální analýza aktiv [v tis.Kč]	2013	2014	2015	2016	2017	2013 [%]	2014 [%]	2015 [%]	2016 [%]	2017 [%]
Aktiva celkem	228 354	231 102	267 195	257 419	417 604	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Stálá aktiva	81 233	86 614	97 891	101 922	196 090	35,57%	37,48%	36,64%	39,59%	46,96%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	967	1 325	0,00%	0,00%	0,00%	0,38%	0,32%
Dlouhodobý hmotný majetek	81 233	86 614	93 154	96 127	94 356	35,57%	37,48%	34,86%	37,34%	22,59%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	4 737	4 828	100 409	0,00%	0,00%	1,77%	1,88%	24,04%
Oběžná aktiva	147 009	144 091	168 957	154 765	220 944	64,38%	62,35%	63,23%	60,12%	52,91%
Zásoby	2 665	3 485	4 806	10 790	14 419	1,17%	1,51%	1,80%	4,19%	3,45%
Dlouhodobé pohledávky	47 626	32 641	58 716	60 791	64 432	20,86%	14,12%	21,97%	23,62%	15,43%
Krátkodobé pohledávky	74 829	86 954	97 549	81 477	137 922	32,77%	37,63%	36,51%	31,65%	33,03%
Krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky	21 889	21 011	7 886	1 707	4 171	9,59%	9,09%	2,95%	0,66%	1,00%
Časové rozlišení aktiv	112	397	347	732	570	0,05%	0,17%	0,13%	0,28%	0,14%



**Graf 4: Vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování dle účetních výkazů)**

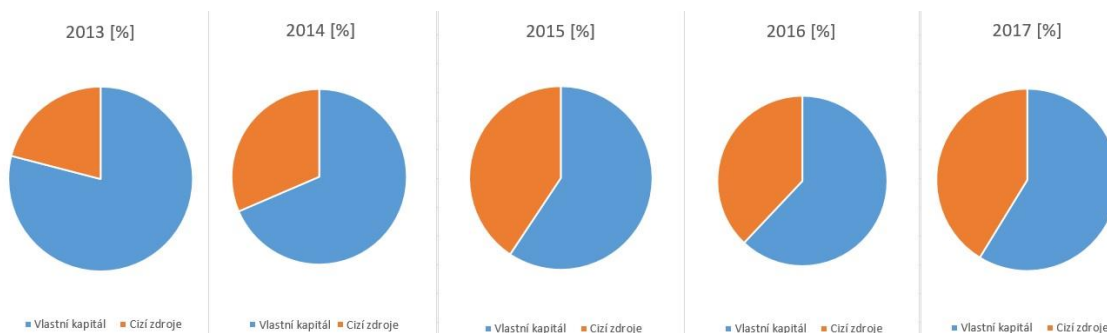
Vertikální analýza pasiv nám ukazuje, že je společnost z větší části financována z vlastních zdrojů. Hodnota vlastního kapitálu se pohybuje mezi 60-70% z celkových pasiv.

Nejvýraznější položkou vlastního kapitálu je základní kapitál. V posledním sledovaném roce mají již vyšší hodnotu kapitálové fondy.

Cizí zdroje dosahují zbylých 30-40% a jejich největší část tvoří Krátkodobé závazky, ty tvoří cca 20% pasiv. Nárůst podílu cizích zdrojů v roce 2015 způsobuje především nárůst bankovních úvěrů a výpomocí. Tento ukazatel byl v předchozích letech nulový, v roce 2015 tvořil 16% pasiv.

**Tab. 5: Vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování dle účetních výkazů)**

Vertikální analýza pasiv [v tis.Kč]	2013	2014	2015	2016	2017	2013 [%]	2014 [%]	2015 [%]	2016 [%]	2017 [%]
Pasiva celkem	228 354	231 102	267 195	257 419	417 604	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	180 459	158 127	158 531	159 669	245 310	79,03%	68,42%	59,33%	62,03%	58,74%
Základní kapitál	150 000	100 000	100 000	100 000	100 000	65,69%	43,27%	37,43%	38,85%	23,95%
Kapitálové fondy	0	50 000	42 194	42 285	128 916	0,00%	21,64%	15,79%	16,43%	30,87%
Fondy ze zisku	28 720	1 126	884	1 380	1 040	12,58%	0,49%	0,33%	0,54%	0,25%
VH minulých let	0	0	7 000	8 705	10 004	0,00%	0,00%	2,62%	3,38%	2,40%
VH běžného účetního období	1 739	7 001	8 453	7 299	5 350	0,76%	3,03%	3,16%	2,84%	1,28%
Cizí zdroje	47 874	72 541	108 607	97 727	172 220	20,96%	31,39%	40,65%	37,96%	41,24%
Rezervy	847	728	1 030	1 129	827	0,37%	0,32%	0,39%	0,44%	0,20%
Dlouhodobé závazky	21 989	15 601	14 349	14 397	29 451	9,63%	6,75%	5,37%	5,59%	7,05%
Krátkodobé závazky	25 038	56 212	49 825	44 085	92 181	10,96%	24,32%	18,65%	17,13%	22,07%
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	43 403	38 116	49 761	0,00%	0,00%	16,24%	14,81%	11,92%
Časové rozlišení pasiv	21	434	57	23	74	0,01%	0,19%	0,02%	0,01%	0,02%



**Graf 5: Vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování dle účetních výkazů)**

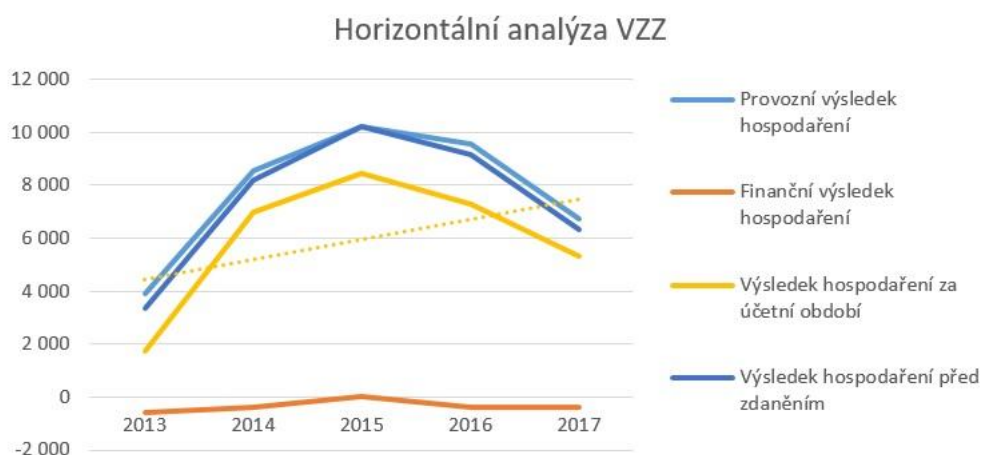
### 3.3.2 Analýza tokových veličin

Analýzu tokových veličin tvoří horizontální analýza Výkazu zisku a ztráty a Výkazu o peněžních tocích neboli Cash flow.

**Tab. 6: Horizontální analýza VZZ (vlastní zpracování dle účetních výkazů)**

Horizontální analýza Výkazu zisku a ztráty [v tis. Kč]	2013	2014	2015	2016	2017	2014-2013		2015-2014		2016-2015		2017-2016	
						absolutní změna	relativní změna [%]	absolutní změna	relativní změna [%]	absolutní změna	relativní změna [%]	absolutní změna	relativní změna [%]
Tržby za prodej zboží	8 393	8 651	13 963	6 409	5 855	258	3,07%	5 312	61,40%	-7 554	-54,10%	-554	-8,64%
Obchodní marže	869	2 715	7 893	-	-	1 846	212,43%	5 178	190,72%	-	-	-	-
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	151 261	189 770	243 131	252 904	323 766	38 509	25,46%	53 361	28,12%	9 773	4,02%	70 862	28,02%
Výkonová spotřeba	109 611	140 741	191 635	202 627	268 945	31 130	28,40%	50 894	36,16%	10 992	5,74%	66 318	32,73%
Přidaná hodnota	43 007	52 306	59 139	-	-	9 299	21,62%	6 833	13,06%	-	-	-	-
Osobní náklady	35 107	35 085	40 311	45 583	52 065	-22	-0,06%	5 226	14,90%	5 272	13,08%	6 482	14,22%
Provozní výsledek hospodaření	3 930	8 574	10 228	9 556	6 752	4 644	118,17%	1 654	19,29%	-672	-6,57%	-2 804	-29,34%
Finanční výsledek hospodaření	-594	-382	9	-378	-400	212	35,69%	391	102,36%	-387	-4300,00%	-22	-5,82%
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 739	7 001	8 453	7 299	5 347	5 262	302,59%	1 452	20,74%	-1 154	-13,65%	-1 952	-26,74%
Výsledek hospodaření za účetní období	1 739	7 001	8 453	7 299	5 347	5 262	302,59%	1 452	20,74%	-1 154	-13,65%	-1 952	-26,74%
Výsledek hospodaření před zdaněním	3 336	8 192	10 237	9 178	6 352	4 856	145,56%	2 045	24,96%	-1 059	-10,34%	-2 826	-30,79%

Všechny položky, které vyjadřují výsledky hospodaření, byly nejvyšší v roce 2015, tedy mají rostoucí tendence v prvních třech letech a klesající ve dvou posledních sledovaných letech. Rok 2015 je také jediný, ve kterém dosahuje Finanční výsledek hospodaření kladné hodnoty. V dalším roce tento ukazatel klesá na původní hodnotu, což činí pokles o necelých 400 tisíc Kč. Trend je zatím stále mírně rostoucí.



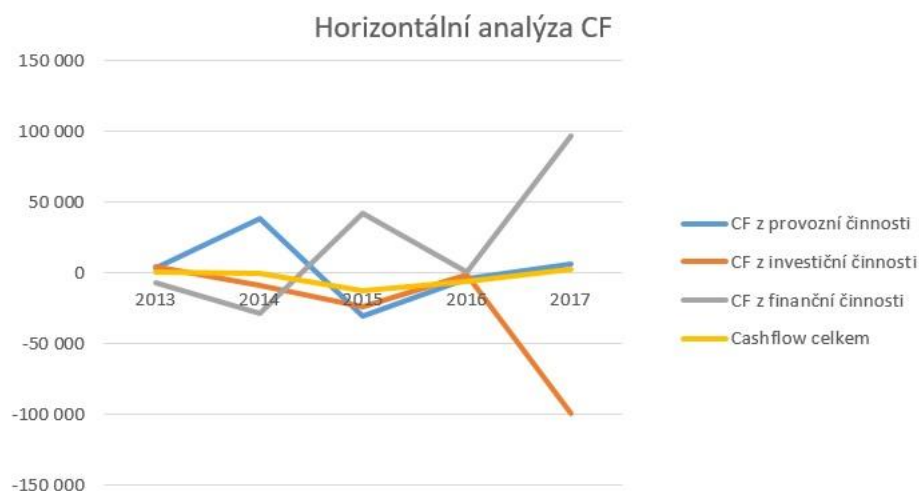
**Graf 6: Horizontální analýza VZZ (vlastní zpracování dle účetních výkazů)**



Z horizontální analýzy Cashflow je zřejmé, že Cashflow v průběhu sledovaných let dosahovalo nejvýraznějších změn. V průběhu tří let bylo celkové cashflow záporné, v posledním sledovaném roce výrazně vzrostlo.

**Tab. 7: Horizontální analýza CF (vlastní zpracování dle účetních výkazů)**

Horizontální analýza Cashflow [v tis. Kč]	2013	2014	2015	2016	2017	2014-2013		2015-2014		2016-2015		2017-2016	
						absolutní změna	relativní změna [%]	absolutní změna	relativní změna [%]	absolutní změna	relativní změna [%]	absolutní změna	relativní změna [%]
CF z provozní činnosti	3 581	37 814	-31 114	-4 581	6 225	34 233	955,96%	-68 928	-182,28%	26 533	85,28%	10 806	235,89%
CF z investiční činnosti	3 872	-9 359	-23 983	-1 602	-99 877	-13 231	-341,71%	-14 624	-156,26%	22 381	93,32%	-98 275	-6134,52%
CF z finanční činnosti	-7 181	-29 333	41 972	48	96 124	-22 152	-308,48%	71 305	243,09%	-41 924	-99,89%	96 076	200158,33%
Cashflow celkem	272	-878	-13 125	-6 135	2 472	-1 150	-422,79%	-12 247	-1394,87%	6 990	53,26%	8 607	140,29%



**Graf 7: Horizontální analýza CF (vlastní zpracování dle účetních výkazů)**

### 3.3.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Sledujeme tři rozdílové ukazatele – čistý pracovní kapitál, který navíc počítáme pomocí dvou různých metod, čisté pohotové prostředky a čistý peněžní majetek. Tyto ukazatele znázorňují, kolik peněžních prostředků firmě zbyde po uhrazení krátkodobých závazků.

**Tab. 8: Analýza rozdílových ukazatelů (vlastní zpracování dle účetních výkazů)**

Analýza rozdílových ukazatelů [v tis. Kč]	Vzorec	2013	2014	2015	2016	2017
Čistý pracovní kapitál (manažerský přístup)	Oběžná aktiva - Krátkodobé závazky	121 971	87 879	89 022	83 157	90 363
Čistý pracovní kapitál (investorský přístup)	(Vlastní kapitál + Dlouhodobé závazky) - Stálá aktiva	121 215	87 114	88 282	82 737	90 032
Čistý peněžní majetek	(Oběžná aktiva - Zásoby) - Krátkodobé závazky	119 306	84 394	84 216	72 367	75 944
Čisté pohotové prostředky	Pohotové fin. prostředky - Krátkodobé závazky	-3 149	-35 201	-66 309	-69 901	-126 410

Z výsledků analýzy rozdílových ukazatelů můžeme vidět, že čistý pracovní kapitál ve sledovaném období nevykazuje žádné výrazné změny kromě rozdílu mezi lety 2013 a 2014, kdy všechny sledované ukazatele výrazně klesly. Hodnoty jsou kladné, společnost tedy má dostatek oběžných aktiv na splacení svých závazků. V posledním roce hodnota ukazatele stoupla.

Hodnoty ukazatele Čistý peněžní majetek jsou kladné, což znamená, že společnost nemusí prodat své zásoby, aby měla dostatek prostředků na zaplacení svých závazků. Mají stejný průběh jako hodnoty čistého pracovního kapitálu.

Hodnoty ukazatele Čisté pohotové prostředky jsou záporné a mají klesající tendenci. Rozdíl v těchto dvou ukazatelích je způsoben navázáním oběžných aktiv v krátkodobých a dlouhodobých pohledávkách. Společnost nemá dostatečné pohotové finanční prostředky, tedy peníze na bankovním účtu a v hotovosti, pro splacení všech svých závazků.

### 3.3.4 Analýza poměrových ukazatelů

V této kapitole provedeme analýzu čtyř skupin poměrových ukazatelů.

#### Analýza likvidity

**Tab. 9: Analýza likvidity (vlastní zpracování dle účetních výkazů)**

Analýza likvidity	Vzorec	2013	2014	2015	2016	2017
1.stupeň - okamžitá likvidita	Krátkodobý fin. majetek / Krátkodobé závazky	0,87	0,37	0,16	0,04	0,05
2. stupeň - pohotová likvidita	(Oběžná aktiva - Zásoby) / Krátkodobé závazky	5,76	2,50	3,29	3,27	2,24
3.stupeň - běžná likvidita	Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky	5,87	2,56	3,39	3,51	2,40

Okamžitá likvidita dosahuje v prvních dvou letech hodnot 0,87 a 0,37, která jsou v rozsahu doporučených hodnot. Poté tento ukazatel klesá, což nám říká, že společnost již není schopná dostát svým závazkům z toho, co má okamžitě k dispozici. To má souvislost s nízkou hodnotou pohotových finančních prostředků, se kterou jsme se setkali již v analýze rozdílových ukazatelů.

Hodnoty pohotové likvidity neboli likvidity 2. stupně jsou naopak vyšší, než je doporučený rozsah. Výšku těchto hodnot způsobuje velké množství oběžných aktiv navázaných v pohledávkách. Ve stejném rozmezí se pohybují i hodnoty běžné likvidity, což značí, že společnost nemá velké množství prostředků vázaných v zásobách.

Z výsledků můžeme vyhodnotit, že společnost je likvidní, tedy je schopná přeměnit majetek na prostředky vhodné k použití k úhradě závazků.

## Analýza zadluženosti

**Tab. 10: Analýza zadluženosti (vlastní zpracování dle účetních výkazů)**

Analýza zadluženosti	Vzorec	2013	2014	2015	2016	2017
Celková zadluženost [%]	Cizí zdroje/Aktiva celkem * 100	20,96%	31,39%	40,65%	37,96%	41,24%
Koeficient samofinancování [%]	Vlastní kapitál/Aktiva celkem * 100	79,03%	68,42%	59,33%	62,02%	58,74%
Doba splácení dluhů [roky]	(Cizí zdroje - Rezervy) / Provozní Cashflow	13,12	1,90	-	-	27,53
Úrokové krytí [krát]	EBIT/ Nákladové úroky	-	-	18,20	12,70	7,86

Tabulka analýzy zadluženosti nám ukazuje, že společnost financuje svá aktiva z 30-40% z cizích zdrojů a zbylých 60-70% z vlastních zdrojů. Toto neplatí pro první sledovaný rok, kdy se ještě společnost z 80% samofinancovala.

Doba splácení dluhů udává, po kolika letech by při stávající výkonnosti byla společnost schopna splatit své dluhy. Tato doba je v roce 2017 rovna necelým 30 rokům. V letech 2015 a 2016 nemůžeme dobu splácení určit, kvůli zápornému provoznímu cashflow.

Úrokové krytí ukazuje násobky, kolikrát by byla firma schopna zaplatit vzniklé úroky. Do roku 2015 má společnost nulové bankovní úvěry, proto pro nás tento ukazatel nemá smysl. V roce 2015 by byla společnost schopna zaplatit vzniklé úroky 18,2x, v roce 2016 12,7x a v roce 2017 7,9x. Tyto hodnoty jsou nad doporučeným rozmezím a značí, že společnost je schopna splácet dobře, mají ale klesající tendenci.



## Analýza rentability

Tab. 11: Analýza rentability (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Analýza rentability [%]	Vzorec	2013	2014	2015	2016	2017
ROI	EBIT/Celkový kapitál	1,72%	3,71%	3,83%	3,71%	1,62%
ROA	EAT/Celkový kapitál	0,76%	3,03%	3,16%	2,84%	1,28%
ROE	EAT/Vlastní kapitál	0,96%	4,43%	5,33%	4,57%	2,18%
ROS	Zisk/Tržby	1,09%	3,53%	3,29%	2,81%	1,62%

Všechny sledované ukazatele mají nejnižší hodnoty v roce 2013 a 2017. Společnost můžeme zhodnotit jako málo rentabilní.

Rentabilita vloženého kapitálu (ROI) dosahuje ve sledovaném období kladných hodnot. Udrží se ale pod 4%, což značí nízkou výnosnost vloženého kapitálu. Rentabilita celkových aktiv (ROA) dosahuje hodnot do 3,2%. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) dosahuje hodnot do 5,5%. Výnosnost vlastního kapitálu by se zvýšila při použití většího procenta cizích zdrojů. Rentabilita tržeb (ROS) dosahuje hodnot do 4%.

## Analýza řízení aktiv

Tab. 12: Analýza řízení aktiv (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Analýza řízení aktiv	Vzorec	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat celkových aktiv [krát]	Tržby/Aktiva celkem	0,70	0,86	0,96	1,01	0,79
Doba obratu zásob [dny]	Zásoby/(Tržby/360)	6,01	6,32	6,73	14,98	15,75
Doba obratu pohledávek [dny]	Pohledávky/(Tržby/360)	276,12	216,98	218,81	197,51	221,00
Doba obratu kr. závazků [dny]	Krátkodobé závazky/(Tržby/360)	56,46	101,99	111,93	99,41	142,62

Obrat celkových aktiv nám ukazuje, že aktiva se za rok v tržbách obrátí pouze cca 1x, což znamená, že má společnost přebytek aktiv.

Doba obratu zásob ve sledované společnosti má rostoucí tendenci, mezi lety 2015 a 2016 se více než zdvojnásobila. Hodnota je ale stále do 16 dní, což je velmi malá hodnota, firma tedy nezadržuje zbytečně mnoho zásob.

Doba obratu pohledávek je asi dvojnásobně vyšší než doba obratu závazků. Pro společnost by bylo dobré snížit dobu, za kterou jí její klienti splatí pohledávky.

### 3.3.5 Provozní ukazatele

**Tab. 13: Analýza provozních ukazatelů (vlastní zpracování dle účetních výkazů)**

Provozní ukazatele	Vzorec	2013	2014	2015	2016	2017
Nákladovost výnosů	Náklady/Výnosy	0,99	0,97	0,97	0,97	0,98
Materiálová náročnost výnosů	Spotřeba materiálu a energie/Výnosy	0,28	0,30	0,25	0,22	0,18
Produktivita práce z přidané hodnoty [v tis.Kč]	Přidaná hodnota/Počet pracovníků	405,73	507,83	557,92	-	-

U ukazatele nákladovosti výnosů vychází společnosti velmi nízká neměnná se hodnota, která značí, že výnosy podniku jsou málo zatíženy celkovými náklady. Nízké hodnoty vykazuje i ukazatel materiálové náročnosti výnosů. To znamená, že společnost nemusí vynaložit mnoho materiálu a energie pro dosažení výnosů.

Ukazatel produktivity práce z přidané hodnoty dosahuje poměrně vysokých hodnot, z toho plyne pozitivní efekt ze zaměstnanců.

### 3.3.6 Soustavy ukazatelů

K souhrnnému hodnocení finanční situace firmy použijeme dva typy bankrotních indexů a to IN05 a Altmanův index.

#### Index IN

Tab. 14: Index IN05 (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Index 05	Vzorec	2013	2014	2015	2016	2017
X1	aktiva/cizí zdroje	4,77	3,18	2,46	2,63	2,42
X2	EBIT/nákladové úroky	9	9	9	9	7,86
X3	EBIT/aktiva	0,017	0,037	0,038	0,037	0,016
X4	výnosy/aktiva	0,85	0,9	1,02	1,06	0,83
X5	oběžná aktiva/(krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci)	0,01	2,56	2,11	2,16	1,69
IN05	$0,13X1 + 0,04X2 + 3,97X3 + 0,21X4 + 0,09X5$	1,23	1,34	1,23	1,27	1,02

Výsledky tohoto důvěryhodnostního modelu společnosti vychází uprostřed neutrální zóny, což znamená, že sice společnost vytváří hodnoty, bankrot v bezprostřední době nehrozí, ale společnost čelí nějakým finančním problémům. Výsledky mají ale klesající trend, což značí možné problémy v budoucnosti.



Graf 8: Index IN05 (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

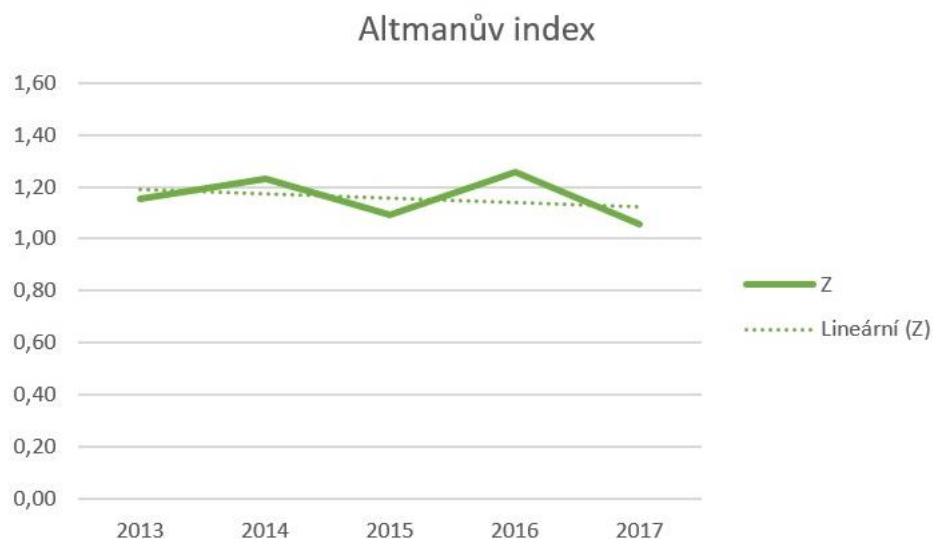
Nízkou hodnotu IN05 u mnou vybrané společnosti vytváří hlavně nízký zisk před zdaněním v porovnání s celkovými aktivy. Tato položka má navíc ve výpočtu největší váhu.

## Altmanův index

Tab. 15: Altmanův index (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Altmanův index	Vzorec	2013	2014	2015	2016	2017
X1	čistý pracovní kapitál/celková aktiva	0,53	0,38	0,33	0,32	0,22
X2	nerozdělený zisk minulých let/celková aktiva	0	0	0,03	0,03	0,02
X3	EBIT/celková aktiva	0,02	0,04	0,04	0,04	0,02
X4	(5xCF)/cizí zdroje	0,03	-0,06	-0,6	-0,31	0,07
X5	tržby/celková aktiva	0,7	0,86	0,96	1,01	0,79
Z	$0,717X1 + 0,847X2 + 3,107X3 + 0,42X4 + 0,998X5$	1,15	1,23	1,09	1,26	1,05

Narozdíl od indexu IN05 hodnota Z-Score Altmanova indexu se v průběhu sledovaných let nachází většinou pod takzvanou šedou zónou, což značí finanční problémy společnosti s rizikem bankrotu. Pokud navíc vezmeme v potaz její klesající trend, značí pravděpodobný bankrot v blízké budoucnosti. Tyto nízké hodnoty jsou způsobeny nízkým hospodářským výsledkem v poměru k velkému množství aktiv a také nízkou či dokonce zápornou hodnotou cashflow.



Graf 9: Altmanův index (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

### **3.4 SWOT analýza**

SWOT analýza pracuje s informacemi a daty získanými v průběhu hodnocení a analýzy sledované firmy.

#### **Silné stránky**

- Aplikační prostředí podnikového informačního systému
- Široké portfolio služeb
- Kvalita zpracovaných zakázek
- Technická vybavenost

#### **Slabé stránky**

- Neschopnost plnit plánovaný hospodářský výsledek
- Nízká rentabilita
- Nevhodná komunikační infrastruktura
- Špatné proškolení zaměstnanců ohledně práce s IS

#### **Příležitosti**

- Lokalizace firmy blízko uhelných dolů
- Velké množství potencionálních zakázek díky rozvoji dopravních komunikací
- Proniknutí na nové trhy
- Získání většího tržního podílu

#### **Hrozby**

- Vysoká konkurence v odvětví
- Snižování marže stavebních zakázek
- Recese odvětví
- Nedostatek kvalitních pracovníků

## 4 NÁVRHY ŘEŠENÍ

Analýza podnikového informačního systému neodhalila žádné zřejmé problémy u aplikační části systému. Tomuto pravděpodobně napomáhá skutečnost, že modernizace aplikačního prostředí již proběhla ve sledovaných letech. Software byl implementován až v roce 2016, kdy nahradil tehdejší nefunkční řešení, které bylo sestaveno z několika nezávislých aplikací od různých dodavatelů.

Jako velkou hrozbu pro kolaps systému ale shledávám řešení komunikační infrastruktury společnosti. Díky špatnému nebo spíše neexistujícímu značení, nepřehlednému umístění prvků bez organizérů a dlouhým přepojovým kabelům by bylo pro servisního technika téměř nemožné zareagovat na problém s konektivitou. Což způsobuje obrovskou hrozbu, jelikož výpadek této sítě by mohl zastavit chod celé společnosti. Jako pozitivum vidím řešení redundance v případě výpadku serveru. Ten běží na dvou jedno-terabajtových discích, které jsou nastaveny jako zrcadlicí. Toto řešení je pro společnost dostačující, avšak doporučila bych zlepšení přehlednosti kabeláže, či zavedení nové informační infrastruktury – jejímu návrhu se tato práce nevěnuje.

I přes dobře zvolené aplikační prostředí podnikového informačního systému je jeho efektivita značně snížena nedostatečnými znalostmi administrativních pracovníků. Servisní technik je často volán k problémům, které by zkušenější uživatel vyřešil sám. Navíc uživatelé často plně nevyužívají potenciálu tohoto systému. Proto bych navrhovala využití pravidelného proškolení externím pracovníkem ze společnosti Byznys pod holdingem Solitea, kteří jsou dodavatelem používaného informačního systému. Tato společnost nabízí několik druhů školení podle okruhu práce zaměstnance. Tato školení se pohybují mezi dvěma až třemi tisíci za osobu. Pro začátek je vhodné navrhnout školení Základní ovládání systému Byznys, který okrajově probírá všechny možnosti tohoto systému, náklady se rovnají 2100 Kč na osobu. Toto školení by bylo vhodné pro deset až dvacet administrativních zaměstnanců. Nadále společnost nabízí i pokračovací školení přímo na účetní či obchodní okruh systému, na evidenci majetku, automatizaci procesů či na řízení mezd a personalistiky. Podle mého názoru by bylo vhodné i školení „Aplikační administrátor systému Byznys“ pro servisního technika. Toto školení je sice dražší a činí 9800 Kč na osobu, zajišťovalo by ale rychlejší pomoc v případě chyby či výpadku systému a omezení nutnosti využívání externího konzultanta. Do ekonomického

zhodnocení návrhu je také nutné započítat náhradu za výdaje na dopravu školitele do prostor společnosti. Společnost Byznys sídlí v Příbrami a Brně a účtuje si 10,90 Kč bez DPH za ujetý km, jednalo by se tedy přibližně o částku 1668 Kč bez DPH.

**Tab. 16: Ekonomické zhodnocení návrhu (vlastní zpracování)**

Položka	Cena za jednotku	Počet jednotek	Celkem
Školení „Aplikační administrátor systému Byznys“	9 800 Kč	1 osoba	9 800 Kč
Školení „Základní ovládání systému Byznys“	2 100 Kč	20 osob	42 000 Kč
Doprava	10,90 Kč	153 km	1 668 Kč
Celkem bez DPH:			53 468 Kč

Zaměříme-li se na finanční analýzu společnosti, většina použitých ukazatelů vyšla v doporučených hodnotách, proto bychom pro detailnější přezkoumání její situace museli její výsledky srovnat s ostatními konkurenty v jejím oboru. Souhrnné hodnocení pomocí bankrotních indexů ukázalo problém s poměrem zisku a aktiv, díky němuž vycházela nízká hodnota indexu IN05 i Altmanova indexu. Pro společnost tento ukazatel znamená nutnost zvýšení zisku či snížení počtu aktiv.

Snížení počtu aktiv bude pro společnost pravděpodobně jednodušší a rychlejší možností, což dokazuje výpočet obratu celkových aktiv, kde nám vyšla velmi malá hodnota. Z toho tedy vychází fakt, že pokud by společnost snížila hodnotu svých aktiv (například prodejem nejméně využívaných strojů), efektivita využití aktiv by vzrostla. Tato možnost je ale nevhodná, pokud má společnost v plánu rozšíření své působnosti a výroby. Podle informací ve výročních zprávách je navíc většina strojů plně využita.

Druhou možností je zvýšení zisku, které se dá dosáhnout několika způsoby. Tyto způsoby si můžeme rozdělit na dvě hlavní kategorie a to snížení nákladů a zvýšení výnosů.

Snížení nákladů při zachování výnosů je složité a může být provedeno pouze do určité hodnoty. Při snižování nákladů si společnost musí dát pozor na zachování kvality. Pokud společnost neplýtvá a nemá zbytečné náklady, tuto možnost nedoporučuji příliš používat, často totiž končí i snížením výnosů – například při snížení mezd odejdou zaměstnanci, při nákupu levnějšího materiálu se sníží kvalita a odejdou zákazníci atd. Důležitou výjimkou ve snižování nákladů je snížení spotřeby a opotřebení dopravních prostředků. To pro společnost znamená plánování zakázek a přepočítávání jejich výhodnosti pro

společnost, které by vedlo k rozhodnutí, zda by nebylo výhodné zúžit geografickou oblast, ve které nabízí své služby.

Společnost by se měla snažit zvýšit výnosy. Základní složkou výnosů mnou rozebírané společnosti jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Zvýšení tržeb může společnost dosáhnout například zlepšením marketingu. Vzhledem k zaměření společnosti, které oslovuje pouze velmi úzký okruh osob, pravděpodobně nebude efektivní marketing veřejný. Proto bych společnosti doporučila, zaměřit se hlavně na komunikaci se svými stálými klienty.

Společnosti by také mohla pomoci inovace majetku, kterým by mohla klientům zajistit nové komplexnější služby. Tím by se také zajistilo rozšíření a diverzifikace portfolia.

Nutná je také kontrola efektivnosti práce na zakázkách. V případě, že by bylo možné čas dokončení zakázky zmenšit, společnost by měla možnost přijmout zakázek více. Tomuto problému pomůže například velmi pečlivé zpracování a plánování projektů a kontrola pracovníků při zhotovování projektu.

Dalším výrazným problémem společnosti je její nízká okamžitá likvidita, která je spojena s velkým množstvím majetku navázaném v pohledávkách, které mají navíc velmi dlouhou dobu obratu. Pro společnost by proto bylo vhodné provést změny ve strategii řízení pohledávek a stanovit si vlastní úvěrovou politiku – například pomocí rozdělení odběratelů do bonitních skupin. Důležité je omezit vnitřní příčiny vzniku problémových pohledávek pomocí preventivních opatření. Těmito příčinami nejčastěji bývá nedostatek informací o finanční situaci obchodního partnera a špatné zhodnocení míry rizika nezaplacení.



## ZÁVĚR

Tato závěrečná práce sleduje společnost DTS Vrbenský, a.s. po dobu pěti let a zjišťuje její finanční situaci a využití informačního systému na základě dostupných informací pomocí čtyř analýz – těmito analýzami jsou: analýza podnikového informačního systému, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, finanční analýza a SWOT analýza. Ze získaných dat jsem poté navrhla několik doporučení pro vedení společnosti, které mohou vést ke zlepšení jejích výsledků. Cíle bakalářské práce tedy byly splněny a mohou být využity managementem společnosti jako podklad pro další rozvoj společnosti.

V rámci sledování využití podnikového informačního systému bylo zjištěno dostačující softwarové vybavení společnosti, což způsobuje fakt, že se tento systém integroval teprve v roce 2016 a nahradil tak dřívější nefunkční řešení spojení více aplikací různých společností. Na druhou stranu vybavení hardwarové je z mého pohledu nedostatečné, jelikož zpomaluje práci uživatelů systému. Zde narážíme hlavně na problematiku špatně zavedené informační infrastruktury, která může kdykoli zastavit chod celé společnosti. Dalším problémem je také nedostatečná informační odbornost pracovníků na administrativních pozicích. Chybovost lidského faktoru způsobuje zbytečné prostoje a s nimi spojené náklady. Také je jednou z hlavních hrozeb pro zabezpečení informačního systému.

Ačkoli již několik let není společnost schopna dosáhnout svých stanovených výročních ekonomických cílů, výsledky analýz neukazují až na několik výjimek nedostatečné výsledky. Společnost má ideální poměr samofinancování k zadluženosti, společnost je likvidní a ve sledovaných letech má položka tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb rostoucí trend.

Za slabou stránku můžeme považovat například nedostatečné množství držených čistých pohotových prostředků, což způsobuje fakt, že společnost má velké množství financí navázaných v pohledávkách, které mají navíc velmi dlouhou dobu splácení. Jako hlavní finanční problém spatřuji nedostatečné hospodářské výsledky a s tím spojenou nízkou rentabilitu společnosti. Tímto faktem se již management společnosti zabývá a objevuje se v jejích výročních cílech. Jako odůvodnění této skutečnosti udávají, že se společnosti v posledních letech nedařilo vyhrávat soutěže o chtěné zakázky a také nutnost snížení marže za služby kvůli konkurenci v těchto soutěžích. Tato skutečnost se nejvíce projevila

v bankrotních indexech, které dosahují nízkých hodnot, které navíc v průběhu sledovaných let klesají. Tento výsledek pro management společnosti značí nutnost změny jejího řízení.

Na závěr bych chtěla říci, že doufám, že se společnosti DTS Vrbenský, a.s. podaří eliminovat negativní vlivy, které na ní působí, a posílí tak své postavení na trhu. Dopomoci jim k tomu snad může i tato závěrečná práce, která jim bude předána k prostudování.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Basl, J. a Blažíček, R., 2012. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti* 3., aktualiz. a dopl. vyd., Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4307-3.

Blažková, M., 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, Praha: Grada. ISBN: 80-247-1535-X.

Dluhošová, D., 2006. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*, Praha: Ekopress. ISBN 80-861-1958-0.

*DTS Vrbenský, a.s.*, c1995-2018 [online]. Web společnosti. Most: DTS Vrbenský. Dostupné z: <http://dts-as.cz/index.php> [cit. 2018-04-17].

*DTS Vrbenský, a.s.*, c1995-2018 [online]. Výroční zpráva 2016. Most: DTS Vrbenský. Dostupné z: [http://dts-as.cz/dokumenty/vz\\_2016\\_e.pdf](http://dts-as.cz/dokumenty/vz_2016_e.pdf) [cit. 2018-04-17].

Gála, L., Pour, J. a Toman, P., 2006. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi, technologie informačních systémů, řízení a rozvoj podnikové informatiky*, Praha: Grada. ISBN 80-247-1278-4.

Gála, L., Pour, J. & Šedivá, Z., 2015. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*, 3. aktualizované vydání., Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5457-4.

Holečková J., 2013. Finanční analýza vlivu dluhu na rentabilitu a hodnotu podniku. *Český finanční a účetní časopis*. [online]. Vysoká škola ekonomická v Praze, 2013 Dostupné z: <https://www.vse.cz/cfuc/35> [cit. 2018-04-30].

Kislingerová, E., 2010. *Manažerské finance* 3. vyd., V Praze: C.H. Beck.  
ISBN 978-80-7400-194-9.

Konečný, M., 2004. *Finanční analýza a plánování* Vyd. 9., Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. ISBN 80-214-2564-4.

Kotler, P., 1998. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*, Praha: Grada. ISBN: 80-716-9600-5.

Kovář, F., 2008. *Strategický management*, Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN: 978-80-86730-33-2.

Kozel, R., 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*, Praha: Grada. ISBN: 80-247-0966-X

Ministerstvo spravedlnosti, c2012-2015 [online]. Výpis z obchodního rejstříku. Justice.cz. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=683710&typ=PLATNY> [cit. 2019-02-11].

Molnár, Z., 2000. *Efektivnost informačních systémů*, Praha: Grada.  
ISBN: 80-716-9410-X.

Mrkvička, J. a Kolář, P., 2006. *Finanční analýza 2.*, přeprac. vyd., Praha: ASPI.  
ISBN 80-7357-219-2.

Požár, J., 2010. *Manažerská informatika*, Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-276-9.

Sedláček, J., 2011. *Finanční analýza podniku. 2.*, aktualiz. vyd. Brno: Computer Press.  
ISBN 978-80-251-3386-6.

Scholleová, H., 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy* 3., aktualizované vydání., Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0413-0.

Sklenák, V., 2001. *Data, informace, znalosti a Internet*, Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-409-0.

Sodomka, P., 2006. *Informační systémy v podnikové praxi*, Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1200-4.

Sodomka, P. a Klčová, H., 2010. *Informační systémy v podnikové praxi* 2., aktualiz. a rozš. vyd., Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2878-7.

Synek, M., Mikan, P. a Vávrová, H., 2011. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce* Vyd. 3., přeprac., Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1819-0.

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Ukázka horizontální analýzy (vlastní zpracování dle výročních zpráv).....	26
Tab. 2: Horizontální analýza aktiv (vlastní zpracování dle výročních zpráv) .....	41
Tab. 3: Horizontální analýza pasiv (vlastní zpracování dle výročních zpráv).....	42
Tab. 4: Vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování dle účetních výkazů).....	43
Tab. 5: Vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování dle účetních výkazů) .....	44
Tab. 6: Horizontální analýza VZZ (vlastní zpracování dle účetních výkazů) .....	45
Tab. 7: Horizontální analýza CF (vlastní zpracování dle účetních výkazů) .....	46
Tab. 8: Analýza rozdílových ukazatelů (vlastní zpracování dle účetních výkazů) .....	47
Tab. 9: Analýza likvidity (vlastní zpracování dle účetních výkazů) .....	47
Tab. 10: Analýza zadluženosti (vlastní zpracování dle účetních výkazů) .....	48
Tab. 11: Analýza rentability (vlastní zpracování dle účetních výkazů) .....	49
Tab. 12: Analýza řízení aktiv (vlastní zpracování dle účetních výkazů).....	49
Tab. 13: Analýza provozních ukazatelů (vlastní zpracování dle účetních výkazů).....	50
Tab. 14: Index IN05 (vlastní zpracování dle účetních výkazů).....	51
Tab. 15: Altmanův index (vlastní zpracování dle účetních výkazů) .....	52
Tab. 16: Ekonomické zhodnocení návrhu (vlastní zpracování) .....	55

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Logo společnosti ( <i>DTS Vrbenský, a.s.</i> , c1998-2018) .....	12
Obr. 2: Organizační struktura společnosti ( <i>DTS Vrbenský, a.s.</i> , c1998-2018).....	14
Obr. 3: Holisticko-procesní model (Sodomka & Klčová, 2010, str. 78). .....	18
Obr. 4: Struktura dodavatelského řetězce (Sodomka a Klčová, 2010, s. 299) .....	19
Obr. 5: Procesní cykly v dodavatelském řetězci (Sodomka a Klčová, 2010, s. 302). ....	20
Obr. 6: Porterova analýza pěti konkurenčních sil (Kotler, 1998).....	22
Obr. 7: SWOT matice (vlastní zpracování) .....	34
Obr. 8: Počet ekonomických subjektů ve stavebnictví (vlastní zpracování dle ČSÚ) ...	38

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Ukázka grafu vertikální analýzy (vlastní zpracování dle výročních zpráv) .....	26
Graf 2: Aktiva (vlastní zpracování dle výročních zpráv) .....	40
Graf 3: Pasiva (vlastní zpracování dle výročních zpráv) .....	41
Graf 4: Vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování dle účetních výkazů) .....	43
Graf 5: Vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování dle účetních výkazů) .....	44
Graf 6: Horizontální analýza VZZ (vlastní zpracování dle účetních výkazů) .....	45
Graf 7: Horizontální analýza CF (vlastní zpracování dle účetních výkazů) .....	46
Graf 8: Index IN05 (vlastní zpracování dle účetních výkazů) .....	51
Graf 9: Altmanův index (vlastní zpracování dle účetních výkazů) .....	52



## SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Horizontální analýza (Mrkvička a Kolář, 2006, s. 54-55). ....	25
Vzorec 2: Čistý pracovní kapitál (Mrkvička a Kolář, 2006, s. 60-62). ....	27
Vzorec 3: Čisté pohotové prostředky (Mrkvička a Kolář, 2006, s. 63-64).....	27
Vzorec 4: Čistý peněžně pohledávkový fond (Mrkvička a Kolář, 2006, s. 63).....	28
Vzorec 5: Běžná likvidita (Scholleová, 2017, s. 179) .....	28
Vzorec 6: Pohotová likvidita (Scholleová, 2017, s. 179) .....	28
Vzorec 7: Okamžitá likvidita (Scholleová, 2017, s. 179).....	29
Vzorec 8: Celková zadluženost (Scholleová, 2017, s. 183).....	29
Vzorec 9: Úrokové krytí (Scholleová, 2017, s. 183) .....	29
Vzorec 10: ROA (Scholleová, 2017, s. 177) .....	29
Vzorec 11: ROE (Scholleová, 2017, s. 177).....	30
Vzorec 12: ROE (Scholleová, 2017, s. 177).....	30
Vzorec 13: ROCE (Kislingerová, 2010, s. s. 98).....	30
Vzorec 14: Obrat aktiv (Kislingerová, 2010, s. s. 108) .....	30
Vzorec 15: Obrat zásob (Kislingerová, 2010, s. s. 109) .....	30
Vzorec 16: Doba obratu zásob (Kislingerová, 2010, s. s. 109) .....	31
Vzorec 17: Doba splatnosti pohledávek (Kislingerová, 2010, s. s. 109).....	31
Vzorec 18: Doba splatnosti krátkodobých závazků (Kislingerová, 2010, s. s. 109) .....	31
Vzorec 19: Produktivita práce (Sedláček, 2011, s. 71).....	31
Vzorec 20: Nákladovost výnosů (Sedláček, 2011, s. 71) .....	31
Vzorec 21: Materiálová náročnost výnosů (Sedláček, 2011, s. 71).....	31
Vzorec 22: Altmanův index 1 (Scholleová, 2017, s. 192).....	32
Vzorec 23: Altmanův index 2 (Scholleová, 2017, s. 192).....	33
Vzorec 24: IN05 (Scholleová, 2017, s. 192-193). ....	33